

# 商工金融

## 特集 中小企業金融 —課題認識と解決への取組み—(下)

|           |                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 巻 頭 言     | 衣料品生産における商社等の役割とアパレル産業の行方 / 加藤秀雄 .....1                                                      |
| 特 集 論 文   | 中小企業金融—課題認識と解決への取組み—(下).....4                                                                |
|           | 中小企業金融における事業性評価の本質的意義 / 水野浩児 .....5                                                          |
|           | 経営者保証に代わるソフト情報の中小企業へ及ぼす効果 / 尾島雅夫 .....22                                                     |
| 中小企業の目    | 農福連携と6次産業化へのチャレンジ / 小山 実 .....38                                                             |
| インタビュー    | 中小企業研究者の「想い」と「役割」【第2回】<br>日本の中小企業研究・学会の国際化の道を拓く「第三世代」学術的リーダーの使命感<br>三井逸友(横浜国立大学名誉教授) .....40 |
| 論 壇       | 成長するウェルネス産業市場 / 荒川雅志 .....54                                                                 |
| 論 文       | 地域中小企業の経営革新支援策 / 辻田素子 松岡憲司 原 泰史 .....58                                                      |
| STREAM    | 日本の経常収支の動向 / 小林 昇 .....82                                                                    |
| 統 計 ・ 資 料 | 中小企業設備投資動向調査(2020年1月調査) / 商工中金産業調査部 .....78                                                  |
|           | 中小企業金融統計 .....83                                                                             |

# 商工中金は、経営の総合支援パートナーへ。

## 01.

### 全国ネットワーク支援

全国ネットワークで、  
企業間の連携をサポート。

47都道府県に広がる店舗網や、7万社以上のお客さまとのリレーションを活かし、商工中金はビジネスマッチングや事業承継・M&Aなど、企業の縁結びをサポートします。

## 02.

### 組合支援

中小企業組合の活動を、  
情報と金融でサポート。

個々の企業では解決しきれないさまざまな課題に、連携して対応する中小企業組合。商工中金は、組合運営のフォローや情報提供、ご融資まで、組合活動を継続的にサポートします。

## 03.

### 海外展開支援

海外進出を、情報と金融で  
継続的にサポート。

海外拠点や現地の政府機関、提携金融機関とのネットワークを活かし、商工中金はお客さまの海外進出検討段階から現地での事業拡大ニーズまで、幅広くサポートします。

本店 03(3272)6111

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-10-17

<https://www.shokochukin.co.jp/>



人を思う。未来を思う。

商工中金

## 衣料品生産における商社等の役割と アパレル産業の行方

加 藤 秀 雄  
(埼玉大学名誉教授)  
(埼玉学園大学特任教授)



日本国内の衣料品市場では、輸入品が溢れている。アパレル業界では、国内生産品が3%を切った（2018年2.3%、日本繊維輸入組合の数量ベースの試算）といわれているが、実態はそれらの数値のおよそ3倍が国内生産割合であると、われわれは推計している。それは、用いる統計データの違いではなく、データそのものの捕捉率（3割程度）を考慮するか否かの違いである。これについては、改めて指摘するとして、本稿では、衣料品の輸入拡大がどのように行われ、わが国の繊維・アパレル産業にどのような影響を及ぼしてきたかについて、川上から川下まで視野を広げ整理しておくことにする。

戦後のわが国の繊維・アパレル産業の発展は、一つは、欧米向けの衣料品輸出が50年代後半から60年代に活発に繰り広げられていったこと、もう一つは、国内における衣料品の既製服化、ファッション化が進展していったことを背景にしているといえる。前者よりも後者の生産規模が圧倒的であり、わが国の繊維・アパレル産業の発展を大きくリードしていったことはいうまでもない。

ところが、前者の衣料品輸出事業は、今日の衣料品輸入事業へと紆余曲折を経ながら繋がっていたことを指摘しなければならない。米国向け衣料品輸出は、国内では1ドルブラウスブームと称され、生地生産と製品生産（縫製加工）が拡大していった。一方、その輸出業務を手がけていた総合商社は、ブーム直後から貿易摩擦が起こることを予見しての行動であったかは定かではないが、いち早く香港などでの第三国生産事業（加工貿易）を立ち上げていったのである。この事業は、日本生産生地を第三国に輸出し、そこで縫製し衣料品として欧米へ輸出するというものであった。

それらは、第三国の経済発展と共に、それぞれの国の企業による輸出事業に取って代われ、総合商社は新たな事業を構築していくことになる。その一つが、韓国、台湾、香港における日本市場向けの海外製品生産事業の立ち上げである。ただし、この時代における商社等の生産面への関与は、アパレル企業、縫製業の支援を得るなど協役的な位置にあったともいえる。70年代、輸入量は確実に増えていくが、その後本格化する中国からの輸入量とは比較にならないほどわずかでしかなかった。

さて、中国での日本企業の衣料品生産は、85年の岐阜の縫製業サンテイ衣料（現：株式会社サンテイ）などの進出により本格化していったといわれている。当時、日本国内の衣料品市場は拡大を続けていたが、アパレル企業からの生産力拡大要請に、縫製業は人手確保難から十分に応えることができずにいた。その解決法の一つが、中国進出であり、80年代後半から90年代にかけて、日本のアパレル企業と、縫製業が大挙して進出していったのである。2000年代

に入ると、今から進出するのは遅いといわれるほど、日本企業の中国進出は、凄まじいものであり、何千人という規模の日系縫製工場が展開されていたのである。

この間、日本から供給されていた生地は現地化し、日本国内の生地産地の生産量は減少基調へと突入する。また、日系縫製業を中心とした衣料品生産も長く続かず、日系縫製工場の多くは、撤退あるいは縮小を余儀なくされ、輸入される中国製衣料品の大半が、ローカル企業生産品に取って代わられていく。そして2010年前後からは、チャイナプラスワンという危機管理ともいえる経営方針の転換によって、中国輸入品は6割程度に落ち込む一方、ベトナム、タイ、ミャンマー、バングラディッシュ、インドネシア、フィリピン、ラオスなどからの輸入品を増やし続けている。さらに、最近では、アフリカでの生産すら視野に入っているという。

かつて、国内の衣料品生産における商社等の役割は、生地供給事業とか、生地から製品生産に至る長期間の金融事業というケースが大半であった。一方、海外での衣料品生産における商社等の役割は、香港を焦点とした第三国生産が貿易事業、韓国等での日本向け生産に関しては設備投資などの金融事業が加わり、さらに80年代後半からの中国展開では、アパレル企業、縫製業に代わり、製品生産を管理する製品生産事業<sup>1</sup>に取り組む。そして、2000年代に入ると、商社等は、アパレル企業の企画部門の縮小を背景に、衣料品の企画デザイン提案を含めた製品企画生産事業<sup>2</sup>にも踏み込んでいくのであった。

一方、国内小売市場に目を転じると、高級品市場で圧倒的な存在感を示していた百貨店の低迷、ユニクロに代表されるSPA<sup>3</sup>の市場獲得の拡大、さらにはZOZOTOWNに代表されるネット販売の拡大など、小売市場をめぐる変化は凄まじいものがある。この小売市場においても、商社等の製品生産事業が重要な役割を担っている。たとえば、ユニクロ、GU事業を展開するファーストリテイリングや、しまむら、良品計画などの製品企画に基づく製品生産は、商社等の海外製品生産事業によって進められている。もちろん、これらの企業は、海外生産工場での品質チェックに自ら取り組んでいるようであるが、商社等なしでは製品生産ができないというのが実態である。さらに、小売業による製品企画は、SPAのみならず、セレクトショップ、量販店などにも及んでいる。それらの製品生産の大半も、国内外を通じて商社等によって担われている。

もはや、アパレル企業のみが衣料品の企画と生産に関与するという単純な構図で、アパレル産業を描くことができなくなっている。また、そのアパレル企業も卸売業としてではなく、ECビジネスを含めての小売事業に活路を見出そうとするなど、繊維・アパレル産業を構成する企業群は、業種としての製造、卸、小売に規定されることなく、機能としての製造、卸、小売に境を設けず取り組んでいるというのが今日の姿といえよう。

いったい、わが国の繊維・アパレル産業はどこに向かっているのでしょうか。その方向は、産業の発展に繋がっているのでしょうか。ここ4年半ほどで訪問した繊維・アパレル関連企業と業界団体は、280を超えたが、この命題に対する答えを得るまでには未だ至っていない。むしろ、訪問を重ねれば重ねるほど、新たな疑問と研究課題が増え続けている。とはいえ、多くの企業・団体との交流の中から得た今後の繊維・アパレル産業の発展に向けての手がかりを、われわれの研究成果としてまとめ、この夏に上梓したいと考えている。

1 業界では、OEM (original equipment manufacturing) と呼び、衣料品の生産を受託する事業を指す。受託後、商社等は、海外ではローカル、日系、自社資本の縫製工場を組織し、製品生産を管理する。一般的なOEMと比べると、生産管理に重心を置いているという違いが認められる。

2 業界では、ODM (original design manufacturing) と呼んでいる。多くのアパレル企業などは、商社等の企画提案を採用し、製品構成の充実を図っている。一般的には、委託者ブランドでの製品の設計と生産をすることをいうが、業界では、設計が企画・デザイン・生地・コストなどの提案を、生産が生産管理を意味している。

3 SPAとは、specialty store retailer of private label apparel の略であるが、製造小売とも呼ばれる。ただし、ここでの製造とは「企画デザイン」のことで、製品生産は商社等に委託するのが大半である。



## 目次

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| 巻頭言 | 衣料品生産における商社等の役割とアパレル産業の行方<br>埼玉大学名誉教授・埼玉学園大学特任教授 加藤 秀雄 ……1 |
|-----|------------------------------------------------------------|

### 特集 中小企業金融 —課題認識と解決への取組み—(下) ……4

|       |                                                                                  |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 特集論文Ⅲ | 中小企業金融における事業性評価の本質的意義<br>—金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方—<br>追手門学院大学経営学部学部長 水野 浩児 ……5 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|

|       |                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------|
| 特集論文Ⅳ | 経営者保証に代わるソフト情報の中小企業へ及ぼす効果<br>神戸大学経済経営研究所研究員 尾島 雅夫 ……22 |
|-------|--------------------------------------------------------|

|        |                                                    |
|--------|----------------------------------------------------|
| 中小企業のみ | 農福連携と6次産業化へのチャレンジ<br>株式会社ミツバハーベスト代表取締役社長 小山 実 ……38 |
|--------|----------------------------------------------------|

### インタビュー 中小企業研究者の「想い」と「役割」【第2回】

三井逸友（横浜国立大学名誉教授）

#### 日本の中小企業研究・学会の国際化の道を拓く 「第三世代」学術的リーダーの使命感

聞き手・文 長山 宗広（駒澤大学経済学部教授）……40

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 論壇 | 成長するウェルネス産業市場<br>琉球大学国際地域創造学部教授 荒川 雅志 ……54 |
|----|--------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 論文 | 地域中小企業の経営革新支援策 —京都オスカー認定制度の分析—<br>龍谷大学経済学部教授 一橋大学大学院経済学研究科客員研究員 辻田 素子<br>龍谷大学名誉教授 一橋大学大学院経済学研究科客員研究員 松岡 憲司<br>一橋大学大学院経済学研究科帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター特任講師 原 泰史 ……58 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| STREAM | 日本の経常収支の動向<br>商工総合研究所常務理事 小林 昇 ……82 |
|--------|-------------------------------------|

|       |                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------|
| 統計・資料 | 中小企業設備投資動向調査（2020年1月調査）<br>中小企業金融統計<br>商工中金産業調査部 ……78<br>……83 |
|-------|---------------------------------------------------------------|

# 中小企業金融

## —課題認識と解決への取組み—(下)

前月号に続き「中小企業金融—課題認識と解決への取組み—」を特集します。

金融検査マニュアルが廃止され、金融庁では、個々の金融機関の経営理念や戦略の多様性を理解したうえで、各金融機関の内部管理態勢・個性・特性に着目した検査・監督を実践していくという方針に舵を切りました。これに伴い、各金融機関は独自の判断で融資業務にあたる必要性から、事業性評価に重点を置き、従来の担保・保証に頼る融資判断からの脱却に取り組んでいるところです。

今月号の特集論文では、金融検査マニュアル廃止を受けて金融機関が事業性評価に取り組んでいる中での課題と取組み、経営者保証に代わるものとして金融機関と経営者の信頼関係の数値化について論じています。

今回の特集論文のテーマは次のとおりです。

|     |                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4月号 | <p>中小企業金融を取り巻く課題</p> <p>一橋大学経済研究所教授 植杉 威一郎</p>                                              |
|     | <p>中小企業に対する審査・モニタリングにおけるハード情報の有効性</p> <p>日本大学経済学部教授 鶴田 大輔</p>                               |
| 5月号 | <p>中小企業金融における事業性評価の本質的意義</p> <p>—金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方—</p> <p>追手門学院大学経営学部学部長 水野 浩児</p> |
|     | <p>経営者保証に代わるソフト情報の中小企業へ及ぼす効果</p> <p>神戸大学経済経営研究所研究員 尾島 雅夫</p>                                |

# 中小企業金融における事業性評価の本質的意義 —金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方—

水 野 浩 児  
(追手門学院大学)  
経営学部学部長



## <要 旨>

地域金融機関は地域経済を活性化する重要な役割を担っている。地域企業のバランスシートは融資を介して地域金融機関のバランスシートと直結しており、取引先企業の将来性を把握することは、地域経済の発展のみならず地域金融機関自身の企業価値を向上させることになるという考え方が浸透してきている。不動産担保や保証に過度に頼る取組は限界があり、事業性評価に基づく融資の推進が政府の方針とともに2014年頃より本格的に要請されてきた。その後、事業性評価の取組みは地域金融機関が生き残るためには必要不可欠な取組みであるとの考えが浸透し、「ローカルベンチマーク」などコンサルティング機能を発揮するツールまで公表されている。

2020年以降、金融検査マニュアルが廃止になり、金融実務に大きな影響が出ることが予想され、金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方について、金融機関は原点に立ち返る必要がある。本稿では、地域金融機関の事業性評価の実践における課題や運転資金の借入れ形態の課題について指摘している。

企業経営者が地域金融機関と良好な関係を維持するには、2019年8月に公表された金融仲介機能のプログレスレポートの内容も踏まえ、金融機関の取組み姿勢を知ることが必要である。その上で、経営者自身が事業性評価のポイントを知ることこそが、企業価値向上につながる点を論理的に説明している。さらに、中小企業金融における事業性評価のポイントをまとめ、金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方について示している。

債権の本質的意義を考えると、良質な債権とするためには、債権者は債務者のことを知り、債権者が債務者と協力して目的を達成する必要性がある。事業性評価を実践するうえでもABLのモニタリング機能は効果的であり、ABLの活用と債権の本質的価値との牽連性について実務実態を踏まえながら論じている。

加えて、金融検査マニュアル廃止後の令和における事業性評価の在り方や考え方について、金融仲介機能の発揮と金融システムの健全性のバランスの観点から論じており、中小企業金融の参考になる内容である。

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 地域金融機関を取り巻く環境の変化             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 地域金融機関の変革の経緯</li> <li>(2) 金融行政の組織改革</li> </ul> </li> <li>2. 事業性評価と関連施策の変遷             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 事業性評価の本質的意義</li> <li>(2) 金融検査マニュアルの限界</li> <li>(3) 将来キャッシュフローの把握と検査マニュアル廃止後の対応(事業性評価)</li> </ul> </li> <li>3. 地域金融機関の事業性評価融資の取組             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 地域金融機関の事業性評価と経営者保証に関するガイドライン</li> <li>(2) 事業性評価に基づく融資と「対話」</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(3) 事業性評価におけるローカルベンチマークの活用</li> <li>(4) 事業性評価の実践と金融実務への影響</li> <li>(5) 運転資金の借入形態の課題と債権の本質</li> <li>(6) 信用保証協会の制度改革</li> <li>4. 債権の本質的価値と事業性評価の牽連性             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 債権の本質と事業性評価</li> <li>(2) ABLの活用と事業性評価の牽連性</li> <li>(3) ABLの本質的意義と事業性評価</li> <li>(4) ABLの位置付けと譲渡制限特約</li> </ul> </li> <li>5. これからの地域金融機関への期待</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 1. 地域金融機関を取り巻く環境の変化

### (1) 地域金融機関の変革の経緯

中小企業経営者は、金融機関との関係維持に相当なエネルギーを使っていることが予想され、短期借入の期日到来を迎えるタイミングなどで、少なからず不安を感じている経営者が多い。金融機関との借入交渉において、業績が悪化した場合は、担保や有力な保証がなくては資金調達ができないと考えてしまうことは無理もない。しかし、地域金融機関は大きな変革期を迎えており、経営者自身が事業の将来性について金融機関に的確に説明ができれば、金融機関も同じ目線で効率的に取り組む時代が到来しているのである。2019年8月に「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」<sup>1</sup>が公表され、金融庁は「金融育成庁」として地域金融機関の企業支援の向上と、これを通じた地域経済へ

の貢献のための取組みを明記している。地域企業・経済の実態把握と地域における金融仲介のために、金融庁・財務局は地域金融機関等が本気でコンサルティング機能を発揮する体制づくりを行っており、事業性評価に基づく融資の重要性がますます高まっているといえる。

地域金融機関の変革の背景には、2014年9月に公表された「金融モニタリング基本方針」、2015年9月および2016年10月に公表された「金融行政方針」の影響がある。

2014年9月に公表された「平成26 事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」<sup>2</sup>には、事業性評価に基づく融資体制の構築について「銀行等が財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、事業の内容、成長可能性を適切に評価し、融資や助言を行うための取組みを検証。」と明記されている。さらに2014年10月には地域金融機関に対して

1 金融庁『金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート』2019年8月28日 <https://www.fsa.go.jp/news/r1/ginkou/20190828.html>

2 金融庁『平成26事務年度 金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）』2014年9月11日 <http://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1/01.pdf>



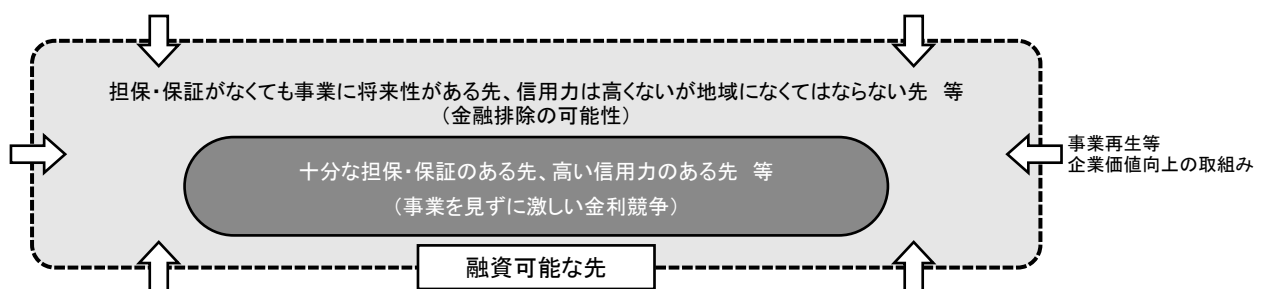
「地域金融機関による事業性評価について」<sup>3</sup>を公表し、地域の経済・産業活動を支えながら、地域とともに自らも成長・発展していくという「好循環」の実現に向けた取組みを強化することを求めている。その上で、成長期の企業のみならず、衰退期にある企業についても支援体制や出口戦略も意識しながらコンサルティング機能の発揮を要請した内容となっている。<sup>4</sup>

2015年9月に公表された「平成27 事務年度金融行政方針」<sup>5</sup>において、これまで「健全な金融システムの確保」を最優先してきた金融庁が、「金融仲介機能の十分な発揮」を明記し、金融行政改革の基礎となる金融庁改革や外部環境に対応した金融行政のあり方等について公表した。行政方針が要請する金融仲介機能の発揮には、地域金融機関の不動産担保や保証に過度に頼らない事業性評価への取組が重要

であり、健全な金融システムの確保の考え方を抜本的に見直した内容であった。

2016年9月に公表された「平成28 事務年度金融行政方針」<sup>6</sup>では、十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取組みが十分でないために、企業価値の向上等が実現できていない状況を「日本型金融排除」と定義づけ、金融庁が実態把握を行う事を公表したことは、金融実務において衝撃的な内容であった。さらに、金融仲介の質向上のため、「金融仲介機能のベンチマーク」等の客観的な指標を活用して各金融機関が公表し、金融機関の経営陣と「深度ある対話」を実施することを明記した。この2014年から2016年にかけての金融行政の流れを的確に理解することは、地域金融機関職員が事業性評価に基づく融資推進を行う上で重要である。

(参考)「日本型金融排除」のイメージ図



(出所) 金融庁「平成28 事務年度金融行政方針」

3 金融庁『地域金融機関による事業性評価について』2014年10月24日 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai4/siryou1.pdf>

4 前掲注 (3)「地域金融機関は、地域の経済・産業の現状や課題を適切に認識・分析するとともに、分析結果を活用し、様々なライフステージにある企業の事業内容や成長可能性を評価(「事業性評価」)した上で、解決策を検討・提案し、必要な支援を実行」とし、「経営者保証に関するガイドライン」を活用しながら対応することを明記している。

5 金融庁『平成27事務年度金融行政方針』2015年9月18日 <http://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1/01.pdf>

6 金融庁『平成28事務年度金融行政方針』2016年10月21日 <https://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf>

## (2) 金融行政の組織改革

組織改編では、2018年7月に検査局の機能の大部分を監督局に統合し、それまでの「総務企画局」「検査局」「監督局」の体制から「総合政策局」「企画市場局」「監督局」に整理・再編され、監督局は「金融機関との継続的な対話を効果的・効率的に行うため、オンサイトとオフサイトのモニタリングを一体化する。」旨が明記された。2001年金融庁発足当初から「健全な金融システムの確保」を最優先し、金融機関に対して厳格な資産査定等の検査・監督を重視してきたが、不良債権問題等も収束し、金融行政が抱える課題は、「金融仲介機能の一層の発揮」である。そのためには、地域金融機関が取引先企業等に対してコンサルティング機能を的確に行うことが重要であり、金融庁も組織改編等により方向性を明確にしたと言える。

組織改編の背景には金融行政の専門性・質の向上や、金融機関との質の高い対話を通じた金融機関のベスト・プラクティスの追及を行い、さらに地域金融機関による取引先企業への事業性評価に基づく融資や地域企業の生産性向上につながるコンサルティング機能を強化し、それに伴う必要な予算要求が行われた経緯がある。<sup>7</sup>

2018年6月に「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督方針）」<sup>8</sup>の中で、金融検査マニュアルを2019年4月以降に廃止することが決定した。金融検査マニュアルは、検査官が金

融機関を検査する際に用いる手引書として位置付けられ、金融システムの安定を主眼に導入されたものである。また、2019年12月に金融庁が公表したディスカッションペーパー「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」<sup>9</sup>において、融資における検査・監督に関する当局の態勢整備について言及し、新しい融資に関する検査・監督は、各金融機関の個性・特性に即したものとなるため、実態把握等において幅広い知見や高度な評価能力が必要になり、金融庁職員の人材育成を行うことも明記している。

このように地域金融機関を取り巻く環境は激変しており、中小企業の将来性を評価する事業性評価融資の取組みを積極的に行うことは、地域金融機関自身のバランスシートの改善にもつながるものである。地域金融機関が生き残るためには、コンサルティング機能の発揮に対する取組みを本格化するしか選択肢はないのである。

企業経営者が地域金融機関と良好な関係を維持するには、取引金融機関の取組姿勢を知ることが重要であり、経営者自身が事業性評価のポイントを知ることこそが、金融機関との交渉をスムーズにし、企業価値向上にもつながる。本稿では、中小企業金融における事業性評価のポイントをまとめ、金融検査マニュアル廃止後における良質な債権の考え方について論じていく。

7 金融庁『平成30年度機構・定員、予算要求について』2頁 2017年8月31日  
<http://www.fsa.go.jp/common/budget/yosan/30youkyuu/30youkyuu.pdf>

8 主な政策的経費として「金融仲介機能の質の向上を通じた地域企業の生産性向上のための支援」として項目を掲げている。  
金融庁『金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）』2018年6月29日 [https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/wp\\_revised.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/wp_revised.html)

9 金融庁『検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方』2019年12月18日  
[https://www.fsa.go.jp/news/r1/youshidp/yushidp\\_final.pdf](https://www.fsa.go.jp/news/r1/youshidp/yushidp_final.pdf)

## 2. 事業性評価と関連施策の変遷

### (1) 事業性評価の本質的意義

地域企業のバランスシートは融資を介して地域金融機関の資産と直結しており、取引先企業の将来性を把握することは、地域経済の発展のみならず地域金融機関自身の企業価値を向上させることになる。不動産担保や保証に頼る融資は、検査マニュアルに基づく貸倒引当金の観点からは有益な手法でもあるが、企業の将来性を評価する取組みとは言えず、金融機関が企業のコンサルティング機能を発揮する余地はない。2016年7月に金融庁監督局総務課地域金融企画室長（当時）の日下智晴氏は事業性評価に基づく融資の本質について「金融庁はかねてより、「事業性評価に基づく融資」を要請している。これは担保・保証に依存してきた融資姿勢からの転換を求めるものであり、それによって、地域金融機関の法人向け貸出には劇的な変化が生じる。貸出において担保・保証を取得すると、その最終的なリスクは、担保や保証人の弁済能力となり、担保の時価や保証人の財産で計算されうるものとなる。ところが、担保・保証を取得せずに貸すと、リスクは貸出先の財産や事業キャッシュフローそのものに変容する。そのことは、地域金融機関が当該法人の事業リスクを丸抱えし、あたかもその事業を営んでいるかのようになることを意味する。法人向け貸出が事業性評価に基づいたものばかりになると、地域金融機関のバランスシートには製造業や卸小売業など、多くの事業が混在された状

態になる。そうすると、法人向け貸出の本質的なリスクは、貸出先の信用格付けに基づく自己査定では測れなくなっていくことが分かる。会計処理としての償却・引当は、債務者区分ごとの貸倒実績率という過去のデータが紐付けされた数値に頼るしかない。本質的なリスクである貸出先の将来キャッシュフローをランク付けすることは困難であるため、自己査定による償却・引当は、会計のための形式的なものにならざるを得ない。」<sup>10</sup>と論じている。金融検査マニュアルの実務における課題を的確に指摘している内容であり、金融検査マニュアル廃止後の取組みにおいて、ヒントになる論述である。

### (2) 金融検査マニュアルの限界

2019年12月に金融庁が公表したディスカッションペーパーにおいて、「過去の貸倒実績率のみに依拠して引当を見積もる実務が定着した結果、金融機関が認識している将来の貸倒れリスクを引当に適切に反映させることが難しくなった」<sup>11</sup>と、検査マニュアルが想定しているビジネスモデルの限界に触れている。ここ数年間、景気回復により貸倒実績率が低下し、引当の取崩し益を計上している金融機関が増加しているが、好景気の局面で実績率に頼り過ぎることは、過少引当の問題にもつながり、「金融システムの安定化」のために導入された金融検査マニュアルの目的の観点から矛盾が生じることとなる。現在は「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」のバランスが重要である。将来の課題に対応することができない検査マニユア

10 日下智晴『特集 地方創生と金融機関「今、地域金融機関を考える」』事業再生と債権管理153号7頁（2016年7月5日 金融財政事情研究会）

11 金融庁『金融検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方』3頁 2019年12月15日  
[https://www.fsa.go.jp/news/r1/youushidp/yushidp\\_final.pdf](https://www.fsa.go.jp/news/r1/youushidp/yushidp_final.pdf)

ルは、いずれの機能もダメになってしまう可能性がある。

事業性評価の本質的意義は、過去の貸倒実績や担保の保証等の外形的基準にのみ合理性を求めた金融検査マニュアルの呪縛から抜け出すためのものであり、金融機関の考え方を「過去」から「未来」へと抜本的に変えることである。ただ、金融機関職員に企業の事業性（未来）を評価する力がなければ、過去の実績に頼ることとなり金融検査マニュアルがあった方がよかったことになる。

### **（３）将来キャッシュフローの把握と検査マニュアル廃止後の対応（事業性評価）**

債権者である金融機関が債務者企業の将来性を評価できなければ、合理的に評価することができないものは、過去の財務諸表に基づく格付けのみとなり、低格付けとなった債務者はその評価から抜け出すことができないこととなる。そのような負のスパイラルから脱出するには、金融機関職員が事業の将来性、事業キャッシュフローの的確な把握を行う事業性評価に基づく融資対応が必要である。

将来キャッシュフローを見抜く力は、金融機関職員の融資実務において重要であるが、過去の財務諸表から完全には判断できず、経営者からの情報収集が重要となる。例えば、正常運転資金を算出するには不良債権の把握が必要であるが、正常運転資金を把握できない金融機関職員が多いように思われる。正常運転資金を算出するには、不良化した資産を把握する必要がある、経営者に対してヒアリングを行う必要が

あるが、決算書を受け取るだけで何もしない金融機関職員が増えている。

2019年12月に公表されたディスカッションペーパー『検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方』では、当局が金融機関の個性・特性に即した実態把握と対話を行い、地域金融機関は自らの置かれた経営環境の分析を行うなかで、適切な水準の引当を行う必要性が示されている。今後は、金融機関の償却・引当の実務対応には金融機関の独自判断が必要となり、職員の能力により結果が変わることになると思われる。

金融機関の実態把握と対話の前提として、「当局の評価能力の向上」<sup>12</sup>について明記しており、財務局職員と連携した地域経済や競争環境の分析等についても言及している。

検査マニュアル廃止後は、引当・償却の考え方が最も注目されるが、過去の貸倒実績のみに依拠して引当を見積もる検査マニュアルに基づく実務が定着しており、これから金融機関が独自の考えで将来の貸倒れのリスクを引当に適切に反映させることは難しいことが予想される。本来は債権ごとに回収可能性を算出すべきであるが、検査マニュアルは貸出先の債務者区分が変更されれば、債権ごとの回収可能性とは関係なく引当額を増減せざるを得ない仕組みになっている。また、会計監査人との間でも最もデリケートな対応が要求される領域であり、当局の明確な方針がなくては金融機関はその判断を安易にできないのである。今後は会計監査人と金融機関のコミュニケーションも重要となる。

ディスカッションペーパーでは、原則として

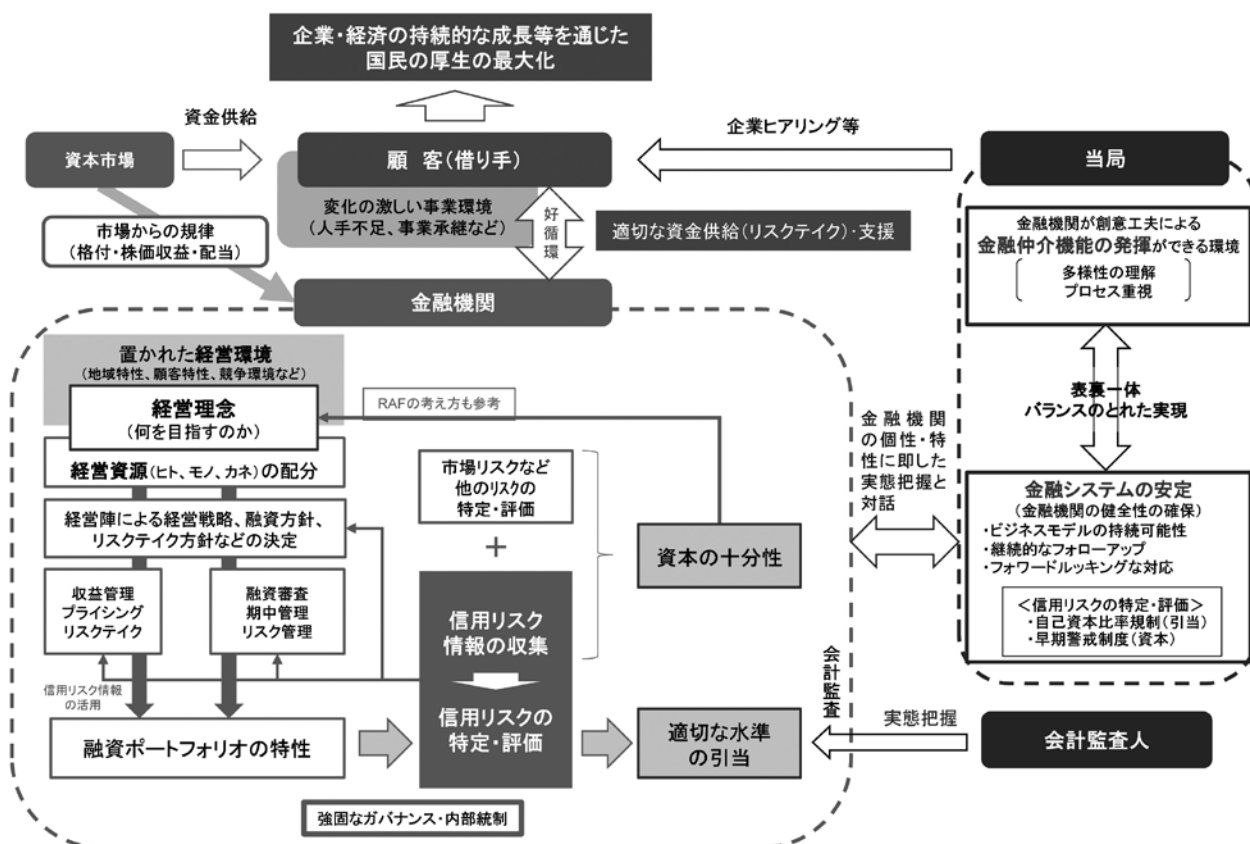
<sup>12</sup> 金融庁・前掲注（11）38頁

金融機関の経営陣の判断を尊重することを前提に、利益水準の下がる不況期に金融機関の見積りに関する恣意性が働かないことを意識しつつプロセスの検証を行う旨記載されている。また、経営陣の判断に至るプロセスに懸念が認められる場合には、当該プロセスについてより深度ある実態把握を行い、金融機関にガバナンス・内部管理態勢の是正を求め、償却・引当の見積について再考を促すこともある旨明記されている。金融仲介機能の発揮と金融システムの安定のバランスは、引当・償却のバランスが最も重要な項目である。

経営陣の判断に至るプロセスとは、債権者で

ある金融機関が債務者の将来性を理解できているプロセスであり、日頃より債務者企業の将来性を評価する活動を続けていたら、その判断が正解なのである。例えば会計監査人に評価プロセスを指摘された際に、債務者のことについて自信をもって回答できれば、会計監査人がその判断を覆すことはできないはずである。会計監査人は質問しているだけで、指摘しているわけではないので金融機関職員は自信を持って対応すべきである。会計監査人も質問したことに対して金融機関の担当者が答えることが出来なければ、そのプロセスを認めることができない「立場」である。事業性評価に基づく融資推

#### 〔融資に関する検査・監督のイメージ〕



(出所) 2019年12月「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」13頁



進が本格化し、検査マニュアルが廃止された現在において、金融機関職員が企業経営者と「対話」を積極的に展開し、コンサルティング機能を発揮することが、金融機関の評価プロセスを説得力あるものにすることを肝に命じて活動することが重要である。

### 3. 地域金融機関の事業性評価融資の取組

#### (1) 地域金融機関の事業性評価と経営者保証に関するガイドライン

金融機関が担保や保証に頼り過ぎない、事業性評価に基づく融資を意識した背景には、2014年6月24日に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2014にて「6. 地域活性化・地域構造改革の実現／中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新」に記載された「④地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」<sup>13</sup>の影響が大きい。その中で「企業の経営改善や事業再生を促進する観点から、金融機関が保証や担保等に必要以上に依存することなく、企業の財務面だけでなく、企業の持続可能性を含む事業性を重視した融資や、関係者の連携による融資先の経営改善・生産性向上・体質強化支援等の取組が十分なされるよう、また、保証や担保を付した融資についても融資先の経営改善支援等に努めるよう、監督方針や金融モニタリング基本方針等の適切な運用を図る。」ことが明記されている。

また2013年12月5日に日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が事務局になってい

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」を公表<sup>14</sup>し、金融庁が金融機関に対して本ガイドラインの積極的な活用を促すとともに<sup>15</sup>、本ガイドラインを融資慣行として浸透・定着させる取組が始まった。「経営者保証に関するガイドライン」は、経営者保証への依存体質改善を念頭に置いており、法人資産と経営者の個人資産の分離や、金融機関に対して正確かつ丁寧に信頼性の高い情報を開示・説明することにより、経営の透明性を高めることを要請している。<sup>16</sup>つまり、債権者である金融機関に対して企業の事業性を正確に理解し、将来キャッシュフローを把握することを要請していることとなり、結果的に事業性評価につながるものである。

金融庁は2014年9月に「金融モニタリング基本方針」、同年10月に「地域金融機関による事業性評価について」を公表しており、事業性評価融資と経営者保証に関するガイドラインは公表されたタイミングからも表裏一体の関係であり政府からの要請に応える取組みである。

#### (2) 事業性評価に基づく融資と「対話」

事業性評価に基づく融資推進において、当時（2014年）の金融機関の担当者は対応に苦慮していたことが想像できる。事業性評価は過去の財務データだけではできず、「情報」が必要であることに加え、企業経営者と対峙する知識が必要である。事業性評価の定義は、「財務データや担保・保証に必要以上に依存すること

13 閣議決定『日本再興戦略』改訂2014 88頁 2014年6月24日

14 日本商工会議所『「経営者保証に関するガイドライン」について』2013年12月5日 <http://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2013/1205140000.html>  
全国銀行協会ホームページ 2013年12月5日 <http://www.zenginkyo.or.jp/abstract/news/detail/nid/3314/>

15 金融庁『「経営者保証に関するガイドライン」の公表について』2013年12月9日 <http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131209-1.html>

16 経営者保証に関するガイドライン研究会『経営者保証に関するガイドライン』4頁 2013年12月  
<https://www.jcci.or.jp/chusho/kinyu/131205guideline.pdf>

なく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価」<sup>17</sup>することであり、取引先企業の将来性を評価するには過去の財務諸表を分析するだけでは不十分で、経営者から情報を入手すること、つまり「対話」が重要となるのである。それまでの金融機関の業務から考えると、慣れない業務に感じた人が多かったと思われる。

事業性評価に基づく融資のプロセスについて、金融庁地域金融生産性向上支援室長は「金融機関が、ニーズや課題を問いかけ、企業の事実情報を収集します。そのうえでそれぞれを評価情報に転換します。取引している企業、会社の経歴、提供しているプロダクトなど、企業から取得する知的資産にかかる情報は、どこまでいっても事実情報にすぎません。これらを収集したうえで、評価情報に転換するのが、事業性評価の大きな特徴です。」<sup>18</sup>と論じており、「事実情報」を「評価情報」に転換しうるスキルと経営者との「対話」がポイントとなる。また、事業性評価に基づく融資は、評価の結果を企業にフィードバックし、経営者と課題認識を一致させることがポイントとなる。しかし、専門性に欠ける金融機関職員が経営者にフィードバックを行い聞く耳をもってもらうことは現実的には困難であり、さらに、金融機関の情報を外部に出すことへの抵抗感も感じている人が多かったと思われる。筆者の経験で、事業性評価に基づく融資推進の必要性が認識された当初（2014年）、地域金融機関の担当役員から相談

を受けた際に「フィードバック」の必要性について助言したところ、金融機関の内部資料を見せることに強い違和感がある旨伝えられた。金融機関の稟議書をはじめとした資料は、顧客に開示することを前提には作成されておらず、厳しい情報管理教育などから内部情報を伝える感覚に陥り、フィードバックすることに抵抗感があったのである。

また、企業経営者と「対話」をするには定性面を評価する最低限のマーケティング知識等が必要であるが、多くの金融機関職員が基礎知識に自信がなく経営者に対して対話を「しない」のではなく「できない」状態に陥っていることも事業性評価が進まない要因である。

地域金融機関が事業性評価に基づく融資推進の阻害要因を解決するツールとして「ローカルベンチマーク」の活用が効果的である。

### （3）事業性評価におけるローカルベンチマークの活用

経済産業省は、金融機関と中小企業経営者の対話ツールとして「ローカルベンチマーク」<sup>19</sup>を公表している。ローカルベンチマーク（以下：「ロカベン」）は「同じ目線で対話を行うツール」であり、ロカベンの活用により、企業経営者は自社を表現する力が高まり、金融機関職員は経営者との対話を充実させることができる。

事業性評価を行うためには、非財務情報（定性情報）を把握することがカギとなるが、ロカベンには定性情報を取得する対話プロセスが示

17 金融庁・前掲注3『平成26事務年度 金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）』に事業性評価の定義について掲載

18 日下智晴『顧客本位の金融仲介で「事業性評価に基づく融資」実現へ』戦略経営者NO.392号36頁（2019年6月1日 TKC）

19 経済産業省「ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）会社が病気になる前に。」2016年9月

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

されており、業界事情に詳しくない金融機関職員でも取扱いしやすい。ロカベン企業経営者が活用する前提で作成されており、企業経営者との対話を実施した後に課題の共有を行い、フィードバックまで想定して作成されている。その活用方法は利用マニュアルとして公開されている<sup>20</sup>。

2016年に金融庁が調査した企業ヒアリング結果によると、企業から評価される地域金融機関の取組みには以下の共通した特徴が報告されている<sup>21</sup>。

- ①顧客のニーズや経営課題の把握において、独自の仕組みを構築している。
- ②事業性評価を顧客に開示する等、顧客との課題共有のための対話を実施している。
- ③顧客への支援を、営業店任せではなく本部が積極的に関与・サポートしている。

金融庁監督局総務課地域金融企画室長の日下智晴氏（当時）は、組織的な対話の仕組みを構築している金融機関が企業から評価されており、個人の努力に委ねるばかりでなく、組織的な工夫を凝らすことが重要であり、企業との「事業に関する対話」により金融機関は変化している。そして「ローカルベンチマークは、企業と金融機関や支援機関との対話の入口であると明示している。さらに、共通言語とすべく、企業に対して「財務情報」のみならず「非財務情報」も話しましょうと呼びかけている。慣れるまでは戸惑いもあると思うが、「非財務情報」は、事業を中心とする知的資産の一

部なのであり、それを文字にして説明するだけでも企業は変わるはずである。金融機関は、企業がローカルベンチマークを活用して対話を求めてきたときには、全面的に受け入れ、そこに自身の視点も交えながら、大いに対話してほしい。そのことで企業の事業への関心が高まり、担保・保証に頼る意識が薄れ、事業性評価に基づく融資につながっていくことは間違いない。」と論じている<sup>22</sup>。金融機関職員は、勤務時間の厳格化に加え、取扱商品の多様化などにより、取引先の財務諸表を入手しても機械的な分析にとどまり、その内容を深く把握する余裕がないと予想される。そのような状況で、新たなスキルを必要とする印象が強い事業性評価に基づく融資は、「しない」のではなく、「できない」と思っている職員が多いのが実態だと考えられる。そのような状況においてローカルベンチマークの正しい活用は「できない」ことの解決につながるため、金融機関職員にとって実践的かつ簡易なツールである。ローカルベンチマークは、企業経営者との対話がスムーズにでき、組織的な対話の仕組みが自然と構築できる対話・実践ツールといえよう。

筆者が地域金融機関向けの研修会の講師をする際に、出席者に対して事業性評価を行う場合にどのような手法で実施しているか確認したところ、多くの地域金融機関でローカルベンチマークを活用しているようである。このマニュアルを企業経営者、金融機関職員は有効に活用していくことを期待する。

20 経済産業省経済産業政策局産業資金課『ローカルベンチマーク「参考ツール」利用マニュアル』2018年4月

21 金融庁『企業ヒアリングを踏まえた地域銀行との対話について～財務局長からの報告より～』4頁 2016年5月23日

22 日下智晴『特集 ローカルベンチマークー中小企業診断の新機軸 企業との「事業に関する対話」で金融機関は変わる』金融財政事情67巻25号24頁(2016年6月27日 金融財政事情研究会)

#### (4) 事業性評価の実践と金融実務への影響

金融庁は産業全体や取引先企業への課題・ニーズの適格な把握等を踏まえた事業性評価を実施する目的で、2016年6月から4回にわたり「企業アンケート調査結果」を公表している。実施方法は、地域銀行をメインとする中小・小規模企業を中心に約3万社にアンケート調査への協力を依頼し、9,371社から回答を得たものをまとめている<sup>23</sup>。第4回目のアンケート調査の主な質問項目は以下の通りである。

- ・取引金融機関は、金融機関が認識する貴社の経営上の課題や評価を伝えているか。
- ・取引金融機関から伝えられた貴社の経営上の課題や評価は、どの程度納得感があるか。
- ・現在の取引金融機関と、今後も取引を継続したいと考えているか。
- ・過去1年間、取引先金融機関からどのような「融資」を受けたいと思ったか。
- ・売上や収益、利益の改善に寄与した取引金融機関が提供した代表的な経営改善支援サービス又は融資はどのようなものか。
- ・過去1年間について、取引金融機関の担当者は、貴社を訪問した際、どのようなことをしてくれたか。
- ・貴社が融資を受けるに当たって、取引金融機関は、担保・保証をどの程度要求するか。
- ・金融機関に対する経営者保証の提供の有無について。
- ・貴社において経営者保証を負うことには合理性があると考えているか。

アンケートは金融庁が直接企業に対して実施し、1地域金融機関あたり平均135社の企業から回答が得られており、地域金融機関の融資への取組姿勢が明確になるアンケート調査である。分析結果の一つに「経営上の悩みをよく聞くなど企業と向かい合い、更に金融機関内部での分析結果や評価を企業に伝えている金融機関は、その内容について企業の納得感が高い(事業への理解度が高い)と考えられる。」とされている。

アンケート結果がよくなることは、金融機関の債権の質向上に直結するものであり、金融実務に巧みに影響を与える効果的な取組である。

#### (5) 運転資金の借入形態の課題と債権の本質

金融庁が最初に実施したアンケート調査<sup>24</sup>では、運転資金の借入形態の考え方に課題が表面化した。運転資金の借入形態の質問に対して、企業ヒアリングで51%、アンケート調査では73%の企業が証書貸付で借入を行っていると回答している。また、証書貸付を選択した理由について、「信用保証協会(又は金融機関)の条件」と回答した企業が大半を占める結果となった。

運転資金の借入形態を証書貸付で行う弊害は、約定弁済により資金繰りに支障が出ることと、運転資金を保証協会付の証書貸付で対応すると、企業経営者と金融機関職員の接点が激減してしまい、約定金利だけ受取る関係に陥ってしまうことにある<sup>25</sup>。事業性評価に基づく融資の基本は「対話」であり、経営実態の把握が最も必要な運転資金のヒアリング機会を持た

23 金融庁『企業アンケート調査の結果』2019年11月8日

24 金融庁『企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～』8頁 2016年5月23日

25 日下・前掲注18 35頁 日下智晴氏は同様の課題を指摘し、金融機関は融資先の企業から約定金利を受け取るだけで、条件変更状態を解消させるような資金繰り支援は行えておらず、融資メカニズムに齟齬が出ていると言わざるを得ないとしている。

ない状態ではコンサルティング機能の発揮は実現できないのである。債権者の立場で債務者の状況把握の機会を持たないことは、債権の質低下につながり、債権の本質から考えても課題がある。

#### (6) 信用保証協会の制度改革

2018年4月に信用保証協会法が改正され、保証協会の経営支援について「主業務である債務の保証を妨げない限度で行うことができる」こととなった。これまで、信用保証協会は保証業務が中心であったが、保証協会が中小企業の経営支援にも関与する取組が行われる体制が整い、金融機関の取組姿勢にも少なからず影響が出ている。また、2017年12月の「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律」では、金融機関の信用保証への過度な依存が進んでしまうと、事業性評価融資やその後の期中管理・経営支援への動機が失われるおそれがあるとともに、中小企業にとっても資金調達が容易になってしまう可能性があり、経営改善への意欲が失われるといった副作用もあることが制定の背景にあると明記されている。また、金融機関と信用保証協会が連携して中小企業の資金需要に一層きめ細かく対応するとともに、中小企業の経営支援を強化するよう要請している。これまで、保証協会の業務において経営支援の位置付けは曖昧であったが、今後は企業経営、金融機関、信用保証協会の三者による経営計画の策定や取組支援が期待される。

中小企業庁のホームページには、「仮にメインバンクが十分な融資を行えない場合には信用保証協会が他の金融機関を紹介するといった取組や、中小企業支援機関に資金繰りの相談がなされた場合には速やかに信用保証協会等に繋ぐといった取組など、信用保証協会と中小企業支援機関の連携による相談体制の強化を行います。」と明記されており<sup>26</sup>、保証協会の制度改革は、これまでの中小企業金融の黒子的な存在から大きく変化しようとしていることが伺える。

金融機関のプロパー融資は、期中管理の強化や経営支援を行う動機につながっている。中小企業庁は、金融機関が信用保証に過度に依存せず、保証付き融資とプロパー融資とのリスク分担を促すため、各金融機関・信用保証協会の取組状況についての「見える化」を2018年12月から公表開始しており<sup>27</sup>、各金融機関の取組姿勢が一覧できる体制を作っている。この取組は、信用保証協会と金融機関の対話・連携を促進させる目的であり、中小企業に対する支援において、効果的な取組みである。

## 4. 債権の本質的価値と事業性評価の牽連性

### (1) 債権の本質と事業性評価

我妻博士は「債権の本質は、「特定の人をして特定の行為をなさしめる権利である」と言ってよい。権利者（債権者）は、これによって、特定の行為（給付）をなすべきことを請求する権利を有し、義務者（債務者）は、これに対し

<sup>26</sup> 中小企業庁『信用補完制度の見直し（平成30年4月1日から見直し後の制度がスタート）』

<sup>27</sup> 中小企業庁『保証実績の公表（信用保証協会別の金融機関別、信用保証協会別、金融機関別）』  
<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/shikinguri/hosho/jisseki.htm>

て、その行為をなすべき義務を負う。」と論じている。さらに「債権は、常に債務者の行為を介しこれを通じて目的を達成できることができるだけである。そして債権に排他性のないことの理由の一つはここにある。」<sup>28</sup>と論じている。債権者である金融機関は債務者である貸付先企業の事業活動等の行為により弁済を受けるという目的を達成することができるのである。さらに我妻博士は「契約から生ずる債権者・債務者の関係をみると、あるいは当事者が相互に債権債務を有し、あるいはその債権内容は将来の進展において多くの具体的な債権を発生させるものである。しかも、両社の関係は、単にこれらの債権債務の総和に尽きるのではなく、これに伴う多くの機能と義務を包含し、それ以上に、当該契約によって企図された共同の目的に向かって互いに協力すべき緊密な、いわば一個の有機的な関係を構成する。然し、契約以外の原因によって発生する債権においても、本体たる債権に附属的な機能や義務の伴うことは決して絶無でないのみならず、当該債権発生を目的を達成させるために、両当事者がその債権の内容たる給付の実現に向かって協力すべき関係に立つということが出来る。要するに、債権は、単に債権者に給付を請求しこれを受領する権能を与え、債務者にこれを給付すべき義務を課する関係として孤立するものではなく、当該債権を発生させる社会的目的の達成を共同の目的とする当事者間の一個の法律関係、すなわち、債権関係の一内容として存在するものと観念することができるのである。(下線部筆者)」<sup>29</sup>と論じて

いる。債権の本質から考察すると、債権者である金融機関は、債務者に積極的に関与し、自ら債権の質向上に努める必要があり、事業性評価に基づく融資は我妻博士が論じている債権の本質を正面から捉えて実践するものである。事業性評価に基づく融資は、取引先企業との「対話」がなくては実現できず、債務者企業とともに協力しながら共同の目的に向かって取組むものであり、日下氏の指摘する、運転資金を証書貸付で行うことは、債権者と債務者の協力関係を構築することを自ら放棄し、債務者を孤立させていることにつながり、的確な指摘である。

金融機関職員が取組むコンサルティング機能の発揮は、債権の質を向上させるものであり、債権の価値は債権者の努力により変化させることができる考えることが自然なのである。

## (2) ABLの活用と事業性評価の牽連性

貸出債権の優良化は、貸出債権を回収できる蓋然性を高めることであり、そのために債権者である金融機関がコンサルティング機能を発揮して債務者である企業経営が順調に進むように共同で取組むことである。不動産担保や保証に頼ることは、貸出債権を回収できる蓋然性が高まり理に適っているように思われるが、「金融システムの安定化」と「金融仲介機能の発揮」のバランスを目指す金融機関のあり方からはかけ離れることとなり、限界がある。この点は、筆者が別稿においても債権の本質的価値について論じている。<sup>30</sup>

事業性評価は、過去の検査マニュアル体制

28 我妻栄『新訂 債権総論（民法講義Ⅳ）』（岩波書店、1940年）5頁

29 我妻・前掲注28 7頁

30 水野浩児『事業性評価におけるABLの役割と債権譲渡の実相』（追手門経済・経営研究23号2016年）146頁



に慣れ親しんだ金融機関にとっては「担保・保証に必要以上に依存しない」ことと同じ意味あいである。債権の本質から考えると、事業性を評価することは、債務者企業の将来性を評価し、「対話」により課題を認識し、債権者の立場で積極的に企業経営に関与することである。つまり、「担保・保証に必要以上に依存しない」ことを積極的に捉えると、当該企業のキャッシュフロー創出力（＝返済原資）に力点を置いて与信判断することであり、「事業の内容や成長可能性を適切に評価」することは、事業の特徴や市場動向の非財務情報（定性的な情報）をキャッシュフローの創出力の構成要素と捉え、財務情報と紐付けながら、財務状況の将来展望を行うこととなる<sup>31</sup>。

事業性評価は過去の財務諸表などの係数に現れない定性面を適切に評価することがポイントとなり、評価情報につながる活きた情報を入手できるスキルがポイントとなる。その観点から考えて、ABL（動産売掛金担保融資）は売掛金明細などを業務における義務として入手する為、優れた効能があると考えられる。

### （3）ABLの本質的意義と事業性評価

財務諸表で確認できる内容は、過去の結果であり、財務諸表のみで事業の将来性を評価することは理論的に不可能であるが、一方で財務諸表は企業の将来性を予兆する重要な指標であり、財務諸表を基本的な情報として将来性を

評価する必要がある。売掛金や動産の動きは財務諸表から今後の動きを予想することができ、そのデータを活用して事業を評価することは、将来につながる定性面の情報を重ね合わせて自然と事業性評価につながることとなる。この点について筆者は別稿で「ABLは、企業が保有する原材料や商品などの動産や、売掛金を担保にするものであるが、理論的に考えると事業性評価そのものである。動産や売掛金を担保取得することは、動産や売掛金の換価価値を目的として債権保全を行うこともできるが、当該債務者の事業そのものを把握できることに最大の効用があると考えられる。担保の対象となる資産が、商品や設備、取引先への売掛金であるため、企業の事業そのものを担保としていることになり、事業の動きを的確に把握することができ、モニタリング機能があると考えられる。また、ABLにより金融機関の職員は、当該企業の事業内容を定期的に評価する必要が出てくるため、債務者と債権者が納得の上、強制的にお互いの情報交換をすることになるわけである。」<sup>32</sup>と論じている。ABLの重要な機能はモニタリング機能であり、担保処分の際の換価価値ではないと考えるべきである。

ABLを事業性評価における動態モニタリング機能として位置付け、事業性評価融資に取組む金融機関も増えている。<sup>33</sup>

池田眞朗教授はABLの機能を「ABLの融資者は、被融資者と一蓮托生なのであって、被融

31 近藤俊明『「事業性評価」の捉え方に関する一考察』事業再生と債権管理149号6頁（2015年7月 金融財政事情研究会）「事業性評価」をキャッシュフロー創出力の観点から論じている。

32 水野浩児『企業経営における事業性評価のポイント：ローカルベンチマークの活用』（追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー＝Venture business review 9 9号2017年）63頁

33 足利銀行『事業性評価融資への取組』（2017年7月3日足利銀行融資第一部）

[https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel170713b6.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel170713b6.pdf)

2014年7月に経営層、全支店長向けABL説明会を実施し、リレーション強化ABLの本質を組織的に共有する取組を行っている。

資企業を倒産させてしまったら、それは融資者の失敗であり、しかるべき損失も負うものと認識すべきである。たとえば、倒産段階での在庫品でどれだけ融資金を回収できるかといえ、それは必ずしも十分な結果を得られないものと想定しておくべきである。そのような事態を招かないようにするのが、被融資企業へのモニタリングや経営助言であり、つまりABLは、従来の不動産担保融資と異なり、貸しっぱなしではできない、対話継続型の動態的な融資形態と認識されなければならない。いわゆるリレーションシップバンキングということになる。」<sup>34</sup>と論じている。この論述には事業性評価に必要なモニタリング、情報収集、対話、全ての要素が包括されており、ABLは事業性評価に直結していることが示されている。

#### (4) ABLの位置付けと譲渡制限特約

2020年4月1日に改正債権法が施行され、中小企業の円滑な資金調達につながる債権譲渡取引の活性化が期待されている。改正債権法のポイントは、商取引の契約において、債権の譲渡を禁止する特約（いわゆる譲渡禁止特約・改正後は譲渡制限特約）が付されていても、債権譲渡が可能となる点である。これまで金融機関は譲渡禁止特約が付されている債権に担保設定をすることは避けていたが、債権法改正により、原則として債権の譲渡が可能となるため譲渡制限特約の有無にかかわらず担保設定を行うことが期待されている。そして、中小企業が保有する債権の譲渡が活性化して円滑な資金

調達を実現することに期待が寄せられている。<sup>35</sup>

しかし、譲渡制限付特約が付されている債権の譲渡が有効に行われても、特約違反を理由に金融機関の債務者（企業）が取引先企業（第三債務者）から取引解消される不安も残ってしまう。この点について、法務省民事局参事官室と経済産業省経済産業局産業資金課から、改正法の主旨に沿って実務慣行の形成に向け、「譲渡制限特約を締結する場合であっても、金融機関等に対する資金調達目的での債権譲渡を禁じない内容とすること」、「譲渡制限特約が付された債権を資金調達目的で譲渡しても、契約の解除・取引停止・損害賠償の原因とはならないと考えられるため、下請事業者に対し不当に契約の解除・取引停止、損害賠償請求等を行わないこと」を契約において明確にすることが望ましい旨の見解が示されている。

さらに、資金調達目的での債権譲渡については、契約の解除や損害賠償の原因とはならない旨法務省が実務を意識した踏み込んだ解釈を示している。ところが、建設業界では、譲渡制限特約に違反して債権譲渡した場合は発注者が契約を解除できる規定を盛り込むことを、民間（旧四会）連合協定工事請負契約約款委員会が雛形で示している。このような契約内容になれば、建設業界での債権譲渡が行われることは期待できず、金融機関も慎重になりABLの持つ有益な機能も発揮できない可能性がある。

そもそも、金融実務において債権譲渡（ABL）の機能を担保としての清算価値に重点を置きすぎていることに問題があると考えられる。ABL

34 池田真朗『債権譲渡の発展と特例法 債権譲渡の研究第3版』（弘文堂、2010年）342頁

35 経済産業省『債権法改正により資金調達が円滑になります』（2019年6月）[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/)

の重要な機能は商流そのもののモニタリング機能であり、事業性評価の観点から考えれば、清算価値を重視してABLを判断することには違和感を覚える。

ABLの担保概念について池田眞朗教授は、「私見が目指すべきと考えているABLは、確かに、動産、債権を担保とするものであるが、それら担保物の価値のみに依存するのではなく、収益性やキャッシュフローも相変わらず考慮に入れた総合判断でなされ、しかも担保物ことに担保在庫の「清算価値」を重視するべきではない、というものである。つまり、当該企業の活動を終息させることを前提とする発想は適切でないということである。<sup>36</sup>」と論じている。

2017年に経済産業省が実施したABLの実態調査<sup>37</sup>によると、ABLの実施方針について、「一般担保とならなくても取り組むが、原則、対抗要件を具備した担保設定を行う」との回答が59.5%であったが、「在庫や売掛金の増減などのモニタリングを重視して対応する」との回答が9.2%あった。

「担保設定はするが対抗要件具備は原則行わず、コベナントの設定により対応する」、「在庫や売掛金の増減などのモニタリングを重視して対応する」と回答した金融機関に対して、ABL実施において対抗要件を具備しない理由を質問したところ、「対抗要件具備や期中管理に多くの手間・コストがかかるから」、「対抗要件を具備した担保設定を行っても、担保価値が余りな

い場合が多いから」との回答が多かったようである。

民法改正により譲渡制限特約の実務対応が柔軟になることが期待されるが、事業性評価とABLの親和性を鑑みれば、ABLのモニタリング機能を重視して対応する金融機関が増えることが事業性評価融資の進展の為にも重要であると考えられる。<sup>38</sup>

## 5. これからの地域金融機関への期待

事業性評価は、地域金融機関が地域の経済・産業の現状や課題について適切に認識・分析を行い、様々なライフステージにある地域企業に寄り添って、事業の内容や成長可能性を評価しアドバイスをしていくことが大原則である。しかし、本来の地域金融機関の在るべき姿からかけ離れたような地域金融機関の活動が行われていたことは否定できない。この点について2019年8月に金融庁が公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」では「地域経済に目を向けると、企業数や資金需要の減少も懸念される中で、地域金融機関同士が、経営理念・戦略にそぐわない方法で顧客を奪い合っているのは、やがて地域金融機関の体力が奪われることで金融仲介機能の低下を招き、結果として地域経済の発展を阻害する事態となりかねない。」と明記している。金融庁の指摘は金融実務の課題を正面から捉えたもので、今後、金融機関との対話を展開していく方針を示してい

36 池田・前掲注34 338頁

37 経済産業省（帝国データバンク委託）『ABLの課題に関する実態調査報告書』（2017年2月）  
[https://www.metigo.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/ABL/12.pdf](https://www.metigo.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/ABL/12.pdf)

38 水野浩児『金融行政改革における事業性評価融資の意義と債権の実相：金融検査マニュアルの抜本改革におけるABLの有用性』（追手門経営論集23巻2号2018年）9頁 債権法改正によりABLの懸念材料は軽減されることや、ABLを積極的に取組むことはこれからの金融機関の取組スタイルに効果的であることなどから、ABLを推進しやすい環境になると論じている。

ることから、理想的な事業性評価に基づく融資推進が行われることが期待できる。金利競争のみの地域金融機関同士の過当競争を減らし、企業経営者も意識改革を行い、地域金融機関との実りある対話を通して信頼関係を構築することが安定的な財務戦略の観点から重要となる。

地域金融機関が地域経済を活性化させる取組みのひとつに、円滑な事業承継の推進がある。筆者は別稿で事業承継の弊害として二重保証の問題が注目されていることに対して「事業承継問題の本質は、既存のビジネスモデルが厳しく、後継者が事業の将来性に魅力を感じない点にある。地域金融機関は、時代や地域に根ざした企業を育てるために、債権者の立場を活用し、取引先企業の魅力が増す取組みは惜しみなく行う必要がある。」<sup>39</sup>と論じて、事業性評価融資の取組みは、事業承継に役立つ事を説明している。コンサルティング機能の発揮は事業承継においても好循環が生まれるのである。地域金融機関は自らの持つ債権の質向上が直接的に地域経済の活性化につながることに本気で気づかなければならない。

これからの地域金融機関の職員は取引先企業からスカウトされるような人材になるべきである。出向でなく取引先企業の経営者になる事案も増えてくるであろう。将来、自分自身が経営に携わる企業になると考えれば、企業価値向上に真剣に取り組むことになるだろう。金融機関からすると取引先に人材を奪われた形になるかもしれないが、金融機関の持っている債権の質向上に直結するわけであるからお互いにとって有益な状態である。近年、金融機関の人材派遣に関する考え方などは柔軟になっており、さらには持ち株比率の緩和など地域商社への関与についても、地域経済の活性化の大義があれば柔軟な対応が実現できる体制が到来している。

地域金融機関が金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの健全性を両立させるためにも、金融機関職員と企業経営者が共同で目標を達成するために事業性評価に基づく融資が活発に行われることを願って結びとする。

（令和2年（2020年）1月30日脱稿）

39 水野浩児『事業性評価の質が債権の評価に直結する時代の到来—中小企業支援と地域金融機関の存在意義』銀行法務21第846号 巻頭言（2019年9月経済法令研究会）

## 経営者保証に代わるソフト情報の 中小企業へ及ぼす効果<sup>#</sup>

尾 島 雅 夫  
(神戸大学)  
経済経営研究所研究員



### <要 旨>

本稿の目的は、「経営者保証」に代わる経営者と金融機関の相互の信頼という数値でとらえられない「ソフトな情報」は、中小企業の雇用へどう影響するかを測定し、ソフト情報の有効性を検証することである。近年、事業を承継できないまま経営者が高齢化し休廃業する企業が増加している。本稿では、事業承継を阻害している要因のひとつとして承継時の二重保証の問題に注目する。二重保証は、中小企業の情報問題を緩和するために金融機関のリスクをおさえるものとして利用されてきた。しかし、こうした数値の入ったハード情報でなく、事業者と金融機関の相互の信頼という数値で捉えられないソフトな情報を活用することが、個人保証の問題を解決するにあたって鍵となる。保証に代わるソフト情報が承継後の経営状況に良い効果を及ぼすならば経済的な意義もある。その効果を承継後の企業の雇用変化という経営状況により確認するものである。

分析の方法として、2019年に実施された兵庫県信用保証協会の「事業承継に関する調査」における承継を実施した企業のアンケート回答による個票データを利用し、クロス集計分析及び順序ロジットモデルを利用して計量分析を行い、ソフト情報の雇用に与える効果を定量的に捉えた。得られた結果は、経営者と金融機関の信頼というソフト情報により承継後の従業員数は増加していることがわかった。二重保証については雇用との関係は見られなかった。中小企業に対する経営者保証は事業承継の阻害要因となり、また経済的な効果も見られない。経営者と金融機関の信頼関係といったソフト情報により二重保証の問題を解決し、事業承継を円滑に進めることが求められる。

<sup>#</sup> 本稿は2019年2月兵庫県信用保証協会が実施した「事業承継に関する調査」のアンケートの個票データを利用しました。同協会に感謝の意を記します。  
なお、本稿は筆者の見解であり、兵庫県信用保証協会の見解を示すものではありません。

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| 1. はじめに                | 4. データについて     |
| 1.1 中小企業経営者の高齢化と休廃業・解散 | 4.1 データ        |
| 1.2 事業承継を阻害するもの        | 4.2 ソフト情報の指標化  |
| 1.3 本稿の目的              | 5. 承継後の経営状況の特徴 |
| 2. 先行研究                | 6. 計量分析        |
| 3. 分析方法                | 7. 考察          |
|                        | 8. まとめ         |

## 1. はじめに

### 1.1 中小企業経営者の高齢化と休廃業・解散

近年、中小企業経営者の高齢化に伴って企業の休廃業・解散件数が増加している。廃業予定企業が廃業することなく後継者に引き継がれば経済的な損失は防ぐことができる。しかし、引継ぎ者の不足による廃業企業の増加は地域経済に対して良い影響を与えない。

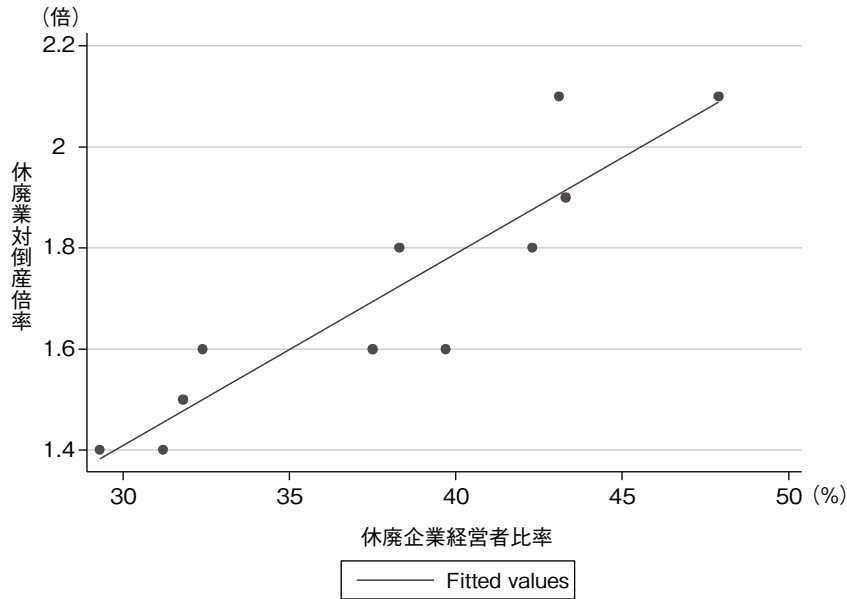
後の分析で兵庫県の中小企業のアンケート回答を利用するので、まず兵庫県の休廃業の現状を調べる。帝国データバンク（2019A）によると、兵庫県では2018年に885件の休廃業（解散を含む）があった。これは同年の倒産件数422件の2.1倍になる。2008年から3年間の休廃業対倒産倍率の平均は1.5倍であるが、2015年から3年間の倍率の平均は2.0倍と上昇し、倒産件数と比較した休廃業の割合は上昇している。休廃業や倒産は企業活動を停止する点では同じであるが内容は異なる。一般的に倒産は経営者の年齢にかかわらずに業績悪化が倒

産の原因となるが、休廃業は経営者の高齢化とともに企業活動の停止が進んでいく。休廃業企業の経営者の年代別比率については、2008年には70歳以上の年代比率は32.4%であったが、2019年には47.9%と15.5ポイントも上昇している。反対に40代は9.9%から9.4%、50代は19.0%から15.2%、60代は36.2%から26.2%へと減少してきた。経営者の引退適齢期を70歳代と想定すると、現在まさにその動きが大きく表れてきたといえる。

図表1は、兵庫県において、休廃業対倒産倍率と休廃業企業経営者比率<sup>1</sup>を散布図に表したものである。70歳以上の経営者が増加すると休廃業企業も増加していることがわかる。同様に全国版の帝国データバンク（2019B）の休廃業対倒産倍率と休廃業企業経営者比率のデータを利用し図表2の散布図に表した。図表1、図表2の散布図とも右上がりを示しており、同様の傾向を表している。このまま経営者の高齢化がすすめば休廃業企業はますます増加することが予想される。

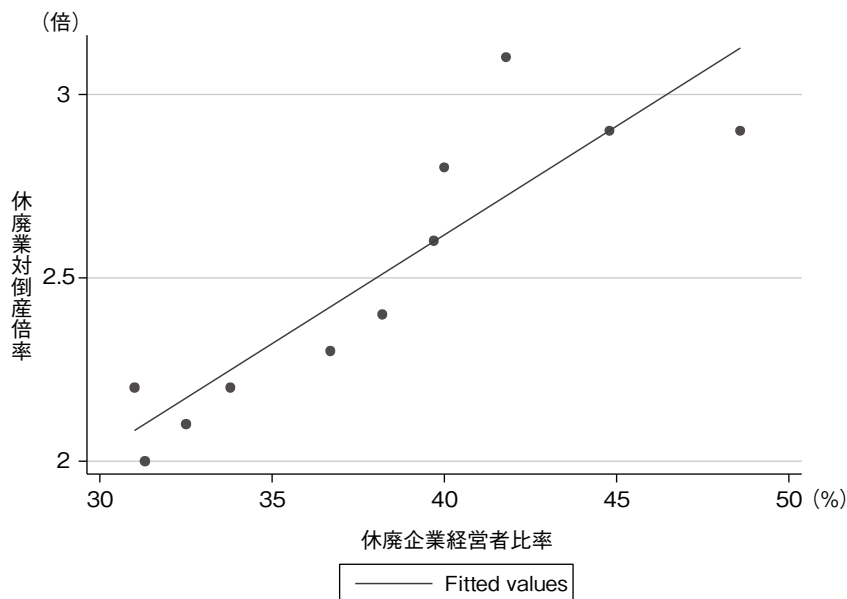
1 休廃業企業経営者比率は、休廃業した企業の代表者の年齢が70歳代の企業の比率を指す。

図表1 兵庫県の休廃業対倒産倍率と休廃業企業経営者比率



(筆者作成)

図表2 全国の休廃業対倒産倍率と休廃業企業経営者比率



(筆者作成)

## 1.2 事業承継を阻害するもの

前項では事業を承継できないまま高齢化し、休廃業が増加していることを示したが、今後事業承継が円滑に実施できる施策の検討が必要である。こうした状況のなか、事業承継を阻害する要因として経営者保証が取り上げられている。

2019年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画」においては、「経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう、原則として新旧経営者からの二重徴求を行わないことを明記した「経営者保証に関するガイドライン」の特則を年内を目途に策定する。」としている。さらに「事業承継時に後継者の経営者保証を不要とする



新たな信用保証メニューを創設する」ことや、「政府系金融機関・信用保証協会の取組を一層促すとともに、これらの施策を通じて民間金融機関による経営者保証に依存しない融資についても一層すすめていく。」とし、政府系金融機関、民間金融機関に対して二重保証解除の取組を求めている。二重保証とは、事業承継の際に新旧経営者の両方から個人保証を取ることをいう。2013年に既に全国銀行協会と日本商工会議所は、経営者保証に依存しない融資の促進をはかるため「経営者保証ガイドライン」を公表しているが、二重保証は事業承継の際に経営者に過重な負担を与えるものとして考えられる。

金融庁(2019)の「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」を見ると、2018年度の1年間で二重保証は9,747件締結された。また新経営者が保証した21,425件を合わせると約3万件にものぼる。中小企業基盤整備機構(2019)によると、承継を延期・断念する経営者の約56%は「後継者に経営者保証を負わせたくない」との理由を挙げている。個人保証は事業承継の障害となっていることが考えられる。本稿で利用したアンケート調査においては、事業承継についてメインバンクに対し担保、保証の解除を相談した経営者は約35%あり困りごととして認識されている<sup>2</sup>。(最も多い回答は事業承継に関する借入相談で約42%である。)

### 1.3 本稿の目的

さて、金融機関が経営者から保証をとるため

には保証書の差し入れを求める。一般に中小企業金融においては、貸手が借手についての情報を十分に知ることができないという情報の非対称性がある。これは情報問題と呼ばれるが、情報問題の解消のために担保や保証を借手に求めて借手の負担を増やし、貸手のリスクを抑えることが実施されてきた。しかし、こうした従来型の方法では経営者保証の減少は進まない。

本稿では、保証書のような数値化できるあるいは検証ができるハード情報ではなく、保証書を代替するものとして数値の検証ができないソフトな情報を利用できないかを考えたい。「ソフトな情報」は、リレーションシップ・バンキングのビジネスモデルにおいて中心的な概念である。保証の取得は、情報問題において経営者に対する信頼にすべてをまかせられないために金融機関がリスクを抑えようとしてとる行動である。リレーションシップをビジネスモデルの中心にしようとしている金融機関にとっては矛盾した行動とも考えられる。

本稿の目的は、事業承継済み企業に対するアンケート調査から得られたデータを利用して、経営者と金融機関との相互信頼という数値で表されないソフト情報が、中小企業の事業承継後の事業発展に効果があるかどうかを雇用成長面において捉えることである。雇用増加という事業発展がなければ、将来の事業持続性に問題をはらむことにつながり、金融機関に対しては最終段階での貸出金の回収に疑問を抱かせることになる。

次に、本稿のような事業承継の文脈における

<sup>2</sup> 相談しなかった経営者303人を除く305人の回答者の選択率である。

ソフト情報の効果や意義について考える。

はじめに、事業者と金融機関のリレーションシップがもたらすものを考える。さきほどソフト情報はリレーションシップ・バンキングのビジネスモデルにおいて重要な概念であると述べた。よく似た言葉としてリレーションシップ・レンディングがある。リレーションシップ・レンディングにおける研究、例えば、Petersen and Rajan (1994)、Berger and Udell (1995)では、貸手と借手が長期の取引をしているほど、リレーションシップが借手側に資金を借りやすくしたり、借入金利を下げたりというメリットを生み出すとしている。本研究は、保証に代わる事業者と金融機関の信頼関係が事業者の雇用へどう影響するかを分析するため、既存研究の融資判断の効果分析とは異なる。しかし、事業者と金融機関の信頼というソフト情報の影響する経路を考えると、ソフト情報により中小企業は金融機関の資金が利用しやすくなり、事業活動を活発化することができる。つまりソフト情報により融資判断が金融機関においてなされていることが想定され、リレーションシップ・レンディングの効果と同様に推定できる。本稿の場合、雇用の増加という効果を予想している。

次に、事業承継という中小企業のライフサイクルの中で大きなイベントであるソフト情報の意義である。事業承継で大事なのは引き継いだからすべて終了したということではなく、新経営者の下で承継を機に、事業見直しや新事業を開始し事業発展をおこなっていくという一連の活動となることである。経営者と金融機関の信頼関係というソフト情報は、金融機関の事業者に対するサポートを促すことにつながる。それ

を定量的に捉えるために雇用が増加するかどうかを分析することは意義があると考ええる。

## 2. 先行研究

本稿の分析アプローチは以下の先行研究の知見を取り入れている。

顧客と金融機関の関係性をどう捉えるかについて、Lehmann and Neuberger (2000) は、顧客と金融機関の関係性を表す指標として、金融機関から見て、①Experience（過去にプラスになることをした）、②Obligation（恩義がある）、③Information（問題発生時に借手はすぐ教えてくれるか）、④Stability（いい時もよくないときも関係性は維持している）をかかげている。Lehmann and Neubergerの分析によれば、資金制約の緩和や貸出金利に影響するのは、取引期間でなく上で述べた金融機関と借り手との相互作用であると分析している。本稿との関連で考えると、経営者と金融機関の信頼関係が事業者の事業発展や経営課題解決に役立つということである。

金融機関が顧客の経営課題になぜアプローチするのか。Boot and Thakor (2000) は、銀行は専門能力を使ってライバル行よりも積極的な情報取得活動を行うことで差別化ができ、価格競争を免れることにより事業利益を改善することができる」と述べる。では顧客が金融機関との関係性を持つ際、どのような時に金融機関の質は高いと感じられるだろうか。金融機関の質とは何かを考えると、それは金融機関の顧客に対応する能力といえる。具体的には、事業の中身を理解している、経営者の経営能力に対する信頼といったことがあげられる。

上記のように、金融機関側から見ても顧客側から見ても相互の信頼関係が良好であれば、顧客のメリットも高くなることが予想できる。本稿で利用する事業者のアンケート回答には、事業者が金融機関の態度を評価する項目があり、これを利用することで金融機関のソフト情報が中小企業の事業発展にどのような影響を及ぼしているかを捉えることができる。

本稿では、雇用への影響を分析することを目的としているが、中小事業者の金融機関との取引年数の経過が雇用へどう影響するかを調べた論考に、根本・深沼・渡部（2006）がある。この研究は、創業期における政府系金融機関の役割を計測するために、平成15年（2002年）に実施した「企業金融環境実態調査」のアンケート調査の個票データを利用している。農林漁業、公務を除く全産業を対象に15,000件を無作為抽出し53.6%の事業者から回答を得た。分析結果として、従業員成長率を政府系借入ダミー、創業年数、政府系借入ダミーと創業年数の交差項、創業時従業員数、創業者属性、創業企業属性、業種ダミー、地域ダミーに回帰している。そして、政府系金融機関（日本政策金融公庫）のみから借入をした企業は、創業年数の経過とともに緩やかに成長していく可能性を検証した。金融機関と事業者の間のソフト情報は利用していないが、日本政策金融公庫との取引年数（開業経過年数）の経過により雇用成長率は徐々に増加することを検証している。政府系金融機関は時間をかけて独自のモニタリングや経営指導を実施・育成していることから、貸付先の成長にプラスの影響を与えていると解釈している。

二重保証が事業承継の阻害要因になっていると指摘されているが（日本経済再生本部（2019））、Berger and Udell（1998）は、中小企業の成長段階に応じての最適な金融手法についてサーベイしている論考で、保証についても言及している。Berger and Udell（1998）によると、担保や保証は不透明度の高い中小企業が資金利用する際の力になり金融仲介機関の仲介コストを削減するとしている。この論考からは、情報の非対称性が大きい中小企業の情報問題を借手の負担を増やさずに緩和するには、リレーションシップ・レンディングのビジネスモデルに基づいたソフト情報を利用することが示唆される。また、金融庁（2019）は、地域銀行105行のアンケート調査を行い、多くの地域銀行にとって経営者保証を徴求することは、回収を前提とした保全の役割としてみなしていないと述べている。このように保証の役割が変質していることを考えると、事業者と金融機関の信頼というソフト情報を保証の代わりに活用することが情報問題の解消に役立つであろう。

### 3. 分析方法

はじめのステップとして、承継後の経営状況の変化と、①企業の属性、②経営者の属性、③事業者と金融機関の信頼というソフト情報、④二重保証締結のアンケート回答とをそれぞれクロスすることにより事業承継を実施した企業の特徴を調べる。

アンケートでは事業承継時点と比べた承継後の経営状況について尋ねている。回答者は4つの経営状況項目<sup>3</sup>について、「1.大きく増加」、

3 経営状況の項目は、(1)当期利益、(2)従業員数、(3)承継後に始めた新規事業、(4)既存事業の見直しである。

「2.増加」、「3.横ばい」、「4.減少」、「5.大きく減少」から選択をするが、本稿では従業員数の変化に着目する。なお、アンケート質問の選択肢では「大きく増加」から「大きく減少」を1→5と順位付けしているが、本項では逆に「大きく減少」から「大きく増加」するにつれ選択番号は1から5へと高くなるように組換えた。順位番号が高くなるにつれ従業員数は増加すると読みかえている。①の企業の属性としては、経営組織、従業員数、業種、事業の新しい点・強みの4項目の回答を利用する。②の経営者属性については、親族承継かどうかや承継時の年齢の回答を利用している。③のソフト情報は、「事業承継者として経営能力が優れている」及び「金融機関から信頼を得られる」の両方の回答を選択したものをソフト情報の指標として利用した。④

の二重保証は、ソフト情報の雇用効果と比べるために用いた。

以上のクロス集計では従業員数変化と各属性やソフト情報の関係を調べることはできるが、ほかの要因による影響を取り除くことができないため属性をコントロールする必要がある。そこで分析を厳密にするために二番目のステップとして、順序ロジットモデルを用いた計量分析を行う。どのような属性を持つ企業や経営者が承継後の従業員を増加しているかを推計した。この順序のある選択に影響する要因としては、経営組織ダミー、従業員数、業種ダミー、事業内容の新しい点・強みダミー、親族承継ダミー、承継時年齢、ソフト情報ダミー、二重保証ダミーとした。ここで注目するのはソフト情報である。推計式は式1の通りである。

(式1)

承継後の従業員数の変化

$$= \text{定数項} + \beta_1 \text{ソフト情報ダミー} + \beta_2 \text{経営組織ダミー} + \beta_3 \text{従業員数} \\ + \beta_4 \text{業種ダミー} + \beta_5 \text{事業の新しい点・強みダミー} + \beta_6 \text{親族承継ダミー} \\ + \beta_7 \text{承継時年齢} + \beta_8 \text{二重保証ダミー} + \text{誤差項}$$

測定する  $\beta$  の数値がプラスなら承継後の従業員数を増加する要因、マイナスなら低下する要因と解釈できる。

## 4. データについて

### 4.1 データ

本稿の分析に当たっては、兵庫県信用保証協会がおこなった「事業承継に関する調査」のアンケート調査回答の個票データを利用している。調査対象は、兵庫県信用保証協会から保

証を受けている企業の内から事業承継を行った事業承継済み企業である。なお、経営者が60歳以上80歳未満の事業承継未済企業も同時にアンケート調査をおこなっているが、本稿では事業承継済み企業を対象にしている。

対象は、兵庫県信用保証協会が2018年11月末時点で保証債務残高を有する法人・個人事業者で、2011年7月19日以降に債務承継または保証人変更を行った企業である。保証人の変更を行った企業は、経営者が交代している可

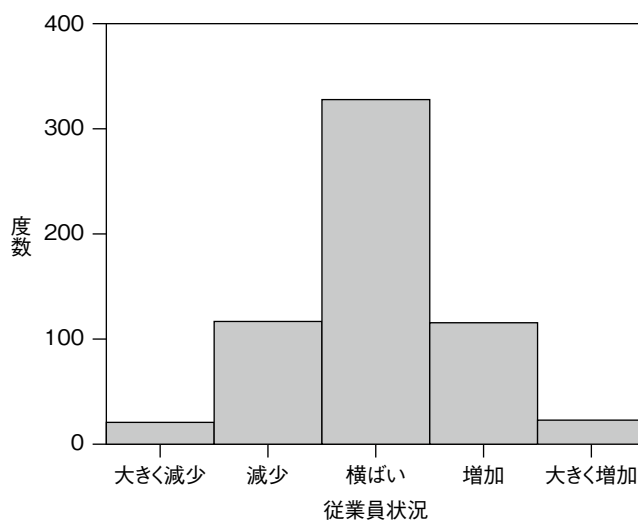
能性が高いことを考慮し対象先としている。サンプルは、調査先2,266社から得た無記名のアンケート調査回答である。回収数は640件（回収率28.24%）、内訳は法人企業90.4%、個人事業者他9.6%であり、アンケート調査書発送は2019年2月15日である。サンプル標本の分布や特徴は次のとおりである。なお記述統計は文末に表した。

**図表3**は、ソフト情報の効果を表す承継後の従業員数変化の回答である。回答者数605件の割合は、「大きく増加」及び「増加」は23%、「横ばい」は54.2%、「大きく減少」及び「減少」

は22.8%と左右対称の正規分布となっている。個々の企業における従業員数変化はプラス、マイナスがあるが、全体では承継後も雇用は維持されている。

次にサンプルの企業属性を見る。**図表4**と**図表5**は経営組織や事業内容の新しい点・強みについてまとめている。**図表4**の経営組織は法人が約90%を占め、個人事業者は8%と少ない。**図表5**は、組織形態と事業に新しい点・強みがあるとの回答をクロス集計したが、個人事業者の回答は48.0%と法人の67.6%と比べて低く、半数以上の個人事業者は事業内容に特色がな

図表3 承継後の従業員数の変化



(筆者作成)

図表4 経営組織

|      | 株式会社  | 有限会社  | 個人事業者 | その他  | 回答者数 |
|------|-------|-------|-------|------|------|
| 経営組織 | 70.2% | 20.2% | 8.0%  | 1.6% | 634  |

(筆者作成)

図表5 経営組織と事業内容に新しい点・強みありの関係

|           | 株式会社  | 有限会社  | 個人事業者 | その他   |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| 新しい点、強みあり | 67.6% | 60.7% | 48.0% | 50.0% |
| 回答者数      | 438   | 122   | 50    | 10    |

(筆者作成)

いとしている。従業員数平均は18.2人で、図表には示していないが、経営組織別の平均従業員数は個人事業者3.5人、株式会社21.4人、有限会社12.4人と個人事業の家業的な特徴が見られる<sup>4</sup>。サンプルの業種構成は、製造業26.4%、建設業20.8%、その他サービス業12.5%、卸売業11.2%、小売業10.6%、運輸・倉庫業5.3%、不動産業3.7%、その他3.2%、飲食業3%、医療・福祉2.2%、宿泊業0.6%、理美容業0.5%である。

経営者の属性については、図表6に先代経営者との関係を示した。親・祖父母や兄弟姉妹などの親族承継が81.5%と割合が多いことがわかる。廃業が増加しているなか、今後従業員承継やM&Aを利用した親族承継以外の施策の多様化が課題となろう。承継時の平均年齢は46.2歳である<sup>5</sup>。

図表7は経営者保証についてのアンケート結果を示している。回答者の約半数は二重保証を行っており経営者に対する負担が大きいことがわかる。二番目に多いのは前経営者の保証をは

ずして新経営者のみ保証している回答で約46%が選択している。金融庁（2019）においては、二重保証の件数は平成30年から平成31年3月実績で約18%、4,551件と報告しており、それと比較して本稿の回答結果の割合は多い。

## 4.2 ソフト情報の指標化

金融機関と企業経営者の間の数値化できない相互信頼を、本稿においてはソフト情報と呼んでいるが、ソフト情報を指標化するにあたりアンケート回答を利用した。アンケートにおいては事業承継者に対して、①事業承継者として選ばれた理由、②貴社に対するメインバンクの態度を尋ねている。①の質問で「経営能力が優れている」、②の質問で「経営者を信頼している」の両方を選択した回答率は4.9%であり、ソフトな情報を表す指標として用いた。経営者としての能力を周囲が評価し金融機関も経営者を信頼していることを、相互の信頼が高いと解釈した。

図表6 先代経営者との関係

| 親・祖父母 | 兄弟姉妹・その他の親族 | 取引先の社長・知人 | 勤務していた会社の経営者 | M&Aした企業の経営者 | その他  | 回答者数 |
|-------|-------------|-----------|--------------|-------------|------|------|
| 68.3% | 13.2%       | 0.3%      | 10.0%        | 1.0%        | 7.2% | 627  |

（筆者作成）

図表7 新旧経営者の保証

| 二重保証している | 新経営者のみ保証 | 従来から保証していない | 旧経営者のみ保証 | 新旧経営者の保証はなくなった | 回答者数 |
|----------|----------|-------------|----------|----------------|------|
| 48.0%    | 46.2%    | 6.1%        | 5.1%     | 1.7%           | 589  |

（注）複数回答可としている。  
（筆者作成）

4 アンケート選択肢に基づき、5人以下を2.5人、6-10人を7.5人、11-20人を15人、21-50人を35人、51-100人を75人、101人以上を101人と変換して計算した。

5 アンケート選択肢に基づき、29歳以下を29歳、30歳代を35歳、40歳代を45歳、50歳代を55歳、60歳代を65歳、70歳以上を70歳と変換して計算した。

## 5. 承継後の経営状況の特徴

本項では、承継済み企業の従業員数の変化と企業や経営者の属性をクロスして承継企業の特徴をデータにより分析した。

経営者と金融機関の相互の信頼関係は、企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかについてクロス集計をおこなった。本稿では、ソフト情報と承継後の従業員数の変化は関係があるかについて注目している。図表8を見ると、企業と金融機関の相互の信頼があると（ソフト情報あり）従業員数が「増加」と「大きく増加」している割合は、信頼というソフト情報がない

場合に比べて大きい。ソフト情報と承継後の従業員数の間には関係性が見られ、統計的にみても二つの変数には関係があるといえる<sup>6</sup>。

図表9は、経営組織と承継後の従業員数をクロスして整理したものである。従業員が「増加」と「大きく増加」した割合は、個人事業で約13%、法人企業は約24%と法人企業の割合が高い。法人組織の方が外部の信用を得られやすく人材の確保や事業拡大には向いているためであろう。

図表10は、現在の従業員数と承継後の従業員数とを整理した表である。一列目は現在の従業員数を規模別に表しており、「11-20人」、

図表8 ソフト情報と承継後の従業員数

|          | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| ソフト情報あり  | 3.3%  | 10.0% | 33.3% | 36.7% | 16.7% | 30   |
| ソフト情報はない | 3.5%  | 19.7% | 55.7% | 18.1% | 3.0%  | 564  |

(筆者作成)

図表9 経営組織と承継後の従業員数

|      | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 個人事業 | 7.7%  | 25.0% | 53.8% | 9.6%  | 3.8%  | 52   |
| 法人企業 | 3.1%  | 18.8% | 54.3% | 20.0% | 3.8%  | 549  |

(注) 株式会社と有限会社を法人企業として統合した。

(筆者作成)

図表10 現在の従業員数と承継後の従業員

|        | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 5人以下   | 6.3%  | 23.0% | 63.9% | 6.3%  | 0.5%  | 191  |
| 6-10人  | 3.3%  | 17.5% | 59.2% | 18.3% | 1.7%  | 120  |
| 11-20人 | 2.1%  | 17.8% | 47.3% | 25.3% | 7.5%  | 146  |
| 21-50人 | 2.2%  | 14.1% | 47.8% | 32.6% | 3.3%  | 92   |
| 51人以上  | 0.0%  | 24.1% | 37.0% | 27.8% | 11.1% | 54   |

(筆者作成)

6 ソフト情報と承継後の従業員数の間に関係があるかどうかカイ二乗検定を行うと、カイ二乗値は17.779、有意確率は0.001であり、関係がないとする仮説は棄却されている。



「21-50人」、「51人以上」の企業は、承継後に従業員数が増加していることがわかる。事業承継を事業見直しの機会ととらえて事業発展のチャンスにしてきたことがうかがえる。「5人以下」の規模の小さい家業的と思われる企業は事業拡大の誘因は低いかもしれない。

**図表11**は、どんな業種の企業が承継後に雇用増加をしているかを整理した表である。右から2列目の「増加-減少」欄は、「増加」と「大きく増加」した割合の合計から、「減少」と「大きく減少」の割合を引いた差の大きい業種の順番から表している。医療・福祉、運輸・倉庫業、建設業、製造業、卸売業の従業員数は増えている。他方、不動産業、飲食業、小売業、理美容業の従業員数は減少している。業種により

承継後の従業員数には大きなばらつきがある。従業員数の増加している業種は、従来から金融機関の支援度の高い業種であり、今後支援の手薄な業種に対するリレーションを作ることが求められる。

**図表12**は、事業内容に強みや新しさがある企業と承継後の従業員数の関係を表している。強みや新しさがある企業は約65%（382/592）である。新しい点・強みがあると回答した企業の約29%は従業員数が増加している。一方、新しい点・強みがないと回答した企業で従業員数が増加したのは14%と、15%ポイントの差異がある。承継後の雇用数は事業の強みや新しい点があることで大きく影響をうけると推察する。

図表11 承継企業の業種と承継後の従業員数

|         | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 増加-減少  | 回答者数 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------|
| 医療・福祉   | 0.0%  | 7.7%  | 46.2% | 30.8% | 15.4% | 38.5%  | 13   |
| 運輸・倉庫業  | 0.0%  | 21.2% | 48.5% | 21.2% | 9.1%  | 9.1%   | 33   |
| 建設業     | 1.7%  | 16.5% | 59.5% | 21.5% | 0.8%  | 4.1%   | 121  |
| 製造業     | 3.8%  | 18.9% | 52.8% | 19.5% | 5.0%  | 1.8%   | 159  |
| 卸売業     | 7.2%  | 13.0% | 59.4% | 17.4% | 2.9%  | 0.1%   | 69   |
| 宿泊業     | 0.0%  | 33.3% | 33.3% | 0.0%  | 33.3% | 0.0%   | 3    |
| その他サービス | 2.7%  | 21.3% | 52.0% | 22.7% | 1.3%  | 0.0%   | 75   |
| 不動産業    | 5.3%  | 10.5% | 73.7% | 5.3%  | 5.3%  | -5.2%  | 19   |
| 飲食業     | 0.0%  | 29.4% | 52.9% | 17.6% | 0.0%  | -11.8% | 17   |
| 小売業     | 4.8%  | 29.0% | 48.4% | 11.3% | 6.5%  | -16.0% | 62   |
| 理美容業    | 0.0%  | 33.3% | 66.7% | 0.0%  | 0.0%  | -33.3% | 3    |

(筆者作成)

図表12 事業内容に新しい点・強みがある企業と承継後の従業員数

|    | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| あり | 2.1%  | 15.7% | 53.4% | 22.8% | 6.0%  | 382  |
| なし | 6.2%  | 25.7% | 54.3% | 13.8% | 0.0%  | 210  |

(筆者作成)

親族承継と非親族承継では承継後の経営状況に差があるのかどうかを調べた結果が**図表13**である。中小企業の場合親族承継が多く、本サンプルについても約83%が親族承継である。**図表13**を見ると、非親族承継において、承継後の従業員数が「大きく増加」している企業の割合は親族承継と同程度であるが、「増加」している企業は8.4%ポイント高いことがわかる。承継後のパフォーマンスの差が表れているように思われ、後継者不足の中、今後M&Aや従業員承継を配慮した事業承継の受け皿の多様化が重要であることを示唆している。

**図表14**の一行目は事業を引き継いだ経営者の年齢を表しており、引き継いだ年齢と承継後

の従業員数の間に関係が見られるかを整理した。直感的には、若年齢での引き継ぎは新たな発想での経営により好影響をもたらすと考えるが、上表では30歳代でそうした傾向が見られるにとどまる。20歳代、40歳代、50歳代で従業員数が増加しているとはいえ、年齢だけでなく、経営力や事業経験といった総合的な手腕が必要ということである。

**図表15**は、二重保証した企業と承継後の従業員数をクロス集計した。二重保証の有無により承継後の業況に大きな差は生じていない。ソフト情報は雇用効果に有効であったが二重保証については影響を与えていない。

図表13 親族承継と承継後の従業員数

|       | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 親族承継  | 3.0%  | 20.3% | 55.2% | 17.6% | 3.9%  | 493  |
| 非親族承継 | 5.8%  | 15.4% | 49.0% | 26.0% | 3.8%  | 104  |

(筆者作成)

図表14 承継時年齢と承継後の従業員数

|       | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 29歳以下 | 5.3%  | 21.1% | 47.4% | 10.5% | 15.8% | 19   |
| 30歳代  | 0.0%  | 22.0% | 47.2% | 25.2% | 5.7%  | 123  |
| 40歳代  | 4.4%  | 16.2% | 57.9% | 17.7% | 3.7%  | 271  |
| 50歳代  | 4.9%  | 24.4% | 51.2% | 17.1% | 2.4%  | 123  |
| 60歳代  | 3.9%  | 17.6% | 66.7% | 11.8% | 0.0%  | 51   |
| 70歳代  | 0.0%  | 25.0% | 25.0% | 50.0% | 0.0%  | 8    |

(筆者作成)

図表15 二重保証と承継後の従業員数

|        | 大きく減少 | 減少    | 横ばい   | 増加    | 大きく増加 | 回答者数 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 二重保証以外 | 3.3%  | 18.4% | 55.2% | 19.7% | 3.3%  | 299  |
| 二重保証あり | 3.6%  | 20.7% | 53.1% | 18.2% | 4.4%  | 275  |

(筆者作成)

## 6. 計量分析

前項のクロス集計において、経営者と金融機関の信頼というソフトな情報は承継後の従業員

数にプラスの影響を及ぼすことを見た。次に順序ロジットモデルにより回帰分析をおこない、下記に推計結果<sup>7</sup>を示した。

(式2)

承継後の従業員数の変化

$$= 1.144^{***} \text{ソフト情報ダミー} + 0.286 \text{経営組織ダミー} + 0.012^{**} \text{従業員数} + \beta_4 \text{業種ダミー}$$

[-0.031]

[-0.003]

[ 0.036]

[ 0.004]

$$+ 0.857^{***} \text{事業内容の新しい点・強みダミー} + 0.277 \text{親族承継ダミー} - 0.016 \text{承継時年齢}$$

[-0.023]

[ 0.027]

$$- 0.224 \text{二重保証ダミー}$$

推計結果から従業員数の変化の選択に影響するのはソフト情報、従業員数、事業内容の新しい点・強みでありいずれも統計的に有意である。係数の符号条件<sup>8</sup>から解釈すると、経営者と金融機関の信頼が高く、従業員数が多く、事業内容の新しい点・強みがあるほど、雇用の増加が大きいということがわかる。ソフト情報の推計結果はクロス集計分析と同様の結果である。他方、経営組織、業種、承継時年齢、親族承継、二重保証と承継後の従業員数との関係はなかった。

[ ] は限界効果を表しているが、1行目は従業員数において「大きく減少」を選択する確率に対する限界効果、2行目は従業員数において「大きく増加」を選択する確率に対する限界

効果である。ソフト情報ダミーの1行目の限界効果-0.031は、金融機関と信頼関係のある経営者が従業員数において「大きく減少」する選択肢を選ぶ確率は、信頼のない経営者に比べて3.1%低い。2行目の限界効果0.036は、従業員数において「大きく増加」する選択肢を選ぶ確率は信頼のある経営者で3.6%高いことがわかる。同じように事業の新しい点・強みについて解釈すると、1行目の-0.023は事業内容の新しい点・強みがある企業が従業員数を「大きく減少」する選択肢を選ぶ確率は、新しい点・強みのない企業に比べ2.3%低い。2行目の0.027は従業員数を「大きく増加」する選択肢を選ぶ確率は、事業内容に新しい点・強みがある企業で2.7%高いことがわかる。

<sup>7</sup> 業種の係数は省略している。疑似決定係数0.051、対数尤度-600.49、サンプルサイズ525である。

<sup>8</sup> \*10%水準、\*\*5%水準、\*\*\*1%水準で有意。

## 7. 考察

経営者と金融機関の相互の信頼というソフト情報や事業内容に新しい点・強みがあり、従業員数が多いほど、承継後の経営状況のパフォーマンス（従業員数の変化）は良好であることがわかった。一方、経営組織、業種（除く理美容業）、承継時の年齢、親族承継、二重保証と雇用との関係は見られなかった。企業だけでは解決しにくい課題について経営者と金融機関の信頼関係があれば、金融機関が企業の事業課題に関わることで事業発展の可能性も高まる。それは保証といったものに頼ることなく、ソフト情報により事業を理解し経営者を信頼することで事業承継実施の障害を取り除くことができると推察する。ソフト情報は保証書に代わるものとして、事業者に負担をかけないものとして活用できると考える。

二重保証は経営者に対する規律付けという意義も考えられるが、企業を育てるという考え方にたてば事業発展に寄与しない保証に頼るという慣行は見直すことが必要であろう。また、親族承継も雇用との関係はみられず経済効果も見られなかった。今後、親族承継に依存せず事業承継方法の多様化による承継の受け皿を増やす必要がある。承継を新たな事業発展のチャンスとするために、事業承継支援機関の対象企業へのサポートがより求められる。

## 8. まとめ

本項では、事業を承継できないまま高齢化し、休廃業を余儀なくされている企業が増加している状況のもと、事業承継を阻害している要因で

ある事業承継時の二重保証の問題を取り上げた。保証は中小企業の情報問題を緩和するために、中小企業に負担をかけることにより金融機関のリスクをおさえるものとして従来から利用されてきた。しかし、こうした数値の入ったハード情報ではなく、事業者の事業内容や経営能力、金融機関からの信頼といった相互の信頼という数値でとらえられないソフトな情報を活用することが中小企業にとって有効である。保証に代わるソフト情報が承継後の経営状況に良い影響を与えるならば、情報問題を中小企業に負担をかけることなく緩和することができる。本稿では、承継後の雇用変化を測定することによりソフト情報の効果を確認した。これを検証するために、承継を実施した企業のアンケート回答によるクロス集計及び計量分析を行った。得られた結果は、経営者と金融機関の信頼というソフト情報により、承継後の経営状況のパフォーマンス（従業員数の変化）は向上することがわかった。企業の事業内容や経営力といったソフト情報により事業者と金融機関の相互の信頼が強くなり、経営状況を改善するのに効果があることを示している。

今後の分析課題としては二点あげられる。第一は、過重な保証として二重保証の問題に絞ったが、事業者の不安を完全に解消するには旧経営者の保証解除とあわせて新経営者にも保証を求めないということが最終的に求められることである。経営者保証問題の完全な解決は、事業承継を検討中の企業を含め個々の企業の事情も考慮した多面的な分析が必要である。第二に、ソフト情報の指標としては中小企業からのアンケート回答の「金融機関からの信頼が得ら

れている」や、他者から「経営能力があると思われる」という自己評価による回答を利用したが、経営者からの一面的な見方であるかもしれない。しかし、ソフト情報の重要さが確認

することができ、これからの円滑な事業承継を実施するうえで新たな視点を得たと考える。以上の課題については今後の分析、施策検討に活かしていきたい。

(記述統計)

| 変数              | 説明                                                | 度数  | 最小値 | 最大値 | 平均値    | 標準偏差   |
|-----------------|---------------------------------------------------|-----|-----|-----|--------|--------|
| (被説明変数)         |                                                   |     |     |     |        |        |
| 従業員数            | 承継後の従業員数<br>5=大きく増加, 4=増加, 3=横ばい<br>2=減少, 1=大きく減少 | 605 | 1   | 5   | 3.005  | 0.823  |
| (説明変数)          |                                                   |     |     |     |        |        |
| (企業の属性等)        |                                                   |     |     |     |        |        |
| 経営組織ダミー         | 法人企業 (該当=1, 非該当=0)                                | 634 | 0   | 1   | 0.904  | 0.295  |
| 従業員数            |                                                   | 637 | 3   | 101 | 18.222 | 22.678 |
| 業種ダミー           | 建設業 (該当=1, 非該当=0)                                 | 625 | 0   | 1   | 0.208  | 0.406  |
|                 | 製造業 (同上)                                          | 625 | 0   | 1   | 0.264  | 0.411  |
|                 | 運輸・倉庫業 (同上)                                       | 625 | 0   | 1   | 0.053  | 0.224  |
|                 | 卸売業 (同上)                                          | 625 | 0   | 1   | 0.112  | 0.316  |
|                 | 小売業 (同上)                                          | 625 | 0   | 1   | 0.106  | 0.308  |
|                 | 飲食業 (同上)                                          | 625 | 0   | 1   | 0.030  | 0.172  |
|                 | 宿泊業 (同上)                                          | 625 | 0   | 1   | 0.006  | 0.080  |
|                 | 医療、福祉 (同上)                                        | 625 | 0   | 1   | 0.022  | 0.148  |
|                 | 理美容業 (同上)                                         | 625 | 0   | 1   | 0.005  | 0.069  |
|                 | その他サービス業 (同上)                                     | 625 | 0   | 1   | 0.125  | 0.331  |
|                 | 不動産業 (同上)                                         | 625 | 0   | 1   | 0.037  | 0.188  |
|                 | その他 (同上)                                          | 625 | 0   | 1   | 0.032  | 0.176  |
| 事業内容の新しい点・強みダミー | 新しい点・強みあり (該当=1, 非該当=0)                           | 624 | 0   | 1   | 0.641  | 0.480  |
| (経営者属性)         |                                                   |     |     |     |        |        |
| 親族承継ダミー         | 親族承継 (該当=1, 非該当=0)                                | 627 | 0   | 1   | 0.815  | 0.389  |
| 承継時年齢           |                                                   | 606 | 29  | 65  | 46.178 | 9.202  |
| (ソフト情報)         |                                                   |     |     |     |        |        |
| ソフト情報ダミー        | 「経営能力」ダミーと「金融機関より信頼」ダミーの交差項                       | 610 | 0   | 1   | 0.049  | 0.216  |
| (保証)            |                                                   |     |     |     |        |        |
| 二重保証ダミー         | 二重保証あり (該当=1, 非該当=0)                              | 589 | 0   | 1   | 0.480  | 0.500  |

## 【参考文献】

- Berger.A.N and G.F.Udell (1995) "Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance," *The Journal of Business*, Vol.68, Issue (Jul, 1995), pp.351-381.
- Berger.A.N and G.F.Udell (1998) "The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle," *Journal of BANKING & FINANCE*, 22, pp.613-673.
- Boot A.W.A. and A.V.Thakor (2000) "Can Relationship Banking Survice Competition," *The Journal of Finance*, Vol.55, No.2, pp.679-713.
- Lehmann.E. and D.Neuberger (2000) "Do Lending Relationships Matter? Evidence from Bank Survey Data in Germany," *CoFE (Center of Finance and Econometrics Discussion Paper)*, No.00/04.
- Petersen, M. A. and R. G. Rajan (1994) "The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data," *The Journal of Finance*, Vol.49, Issue 1 (Mar., 1994), pp.3-37.
- 金融庁 (2019)「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」金融庁。
- 中小企業基盤整備機構 (2019)「平成30年度「経営者保証に関するガイドライン」認知度調査結果」独立行政法人中小企業基盤整備機構。
- 帝国データバンク (2019A)「特別企画: 兵庫県休廃業・解散動向調査 (2018年)」株式会社帝国データバンク神戸支店。
- 帝国データバンク (2019B)「特別企画: 全国「休廃業・解散」動向調査 (2018年)」株式会社帝国データバンク。
- 日本経済再生本部 (2019)「成長戦略実行計画」日本経済再生本部、令和元年6月21日。
- 根本忠宣・深沼光・渡部和孝 (2006)「創業期における政府系金融機関の役割」、独立行政法人経済産業研究所、RIETI Discussion Paper Series 06-J-004, pp.1-24.

## 農福連携と6次産業化への チャレンジ

小 山 実  
(株式会社ミツバハーベスト)  
代表取締役社長



弊社は、東証1部上場企業の株式会社ミツバ（本社：群馬県桐生市）の100%子会社である株式会社ミツバアビリティの100%出資で2018年3月に群馬県桐生市に設立しました。設立の目的は農業を通じて地域の経済振興、雇用創出、特に高齢者、女性、障がい者の活躍の場の提供を第一義とし、農業の生産、加工、販売をすべて行う、いわゆる農業の6次産業化を目指しています。なかでも障がい者雇用に関しましては、農林水産省の唱える「農福連携」に呼応して地域の特別支援学校及び関連施設、団体と協調して積極的な活動を推進していく予定です。

設立に遡ること2年、親会社ミツバは、自動車電装品（ワイパー、パワーウインド、スタータモーター、ホーンなど）を国内外の自動車メーカーへ納入する製造業でしたが、新規事業開発の一環として農業に着目し、ミツバ関係会社課を中心としてグループ関連数社を横断したプロジェクトチームで調査、研究を進めて参りました。この間、さまざまな野菜の栽培が検討組上に上りまた農法についても調査検討を行い、まずは生産効率、経済効率の高いミニトマトを革新的な某ベンチャー企業とタイアップしてサンゴ砂礫培土による水耕ハウス栽培に着手することとしました。農業用地は、桐生市内に約3,000坪の遊休農地を取得し整地し、手始めに400坪のミニトマト栽培用ハウスと関連施設を建設しました。

初年度は、2018年8月に栽培ハウス内に約3,500株のミニトマト苗をサンゴ砂礫に定植し、またハウス外の圃場には、ニンジンやジャガイモなどを土耕栽培で定植しました。この年の夏は少雨、異常高温に悩まされ、ニンジンは発芽せずほぼ全滅し、またハウス内は連日40℃を超える温度となり大変に心配な状況でした。何しろスタッフは社内公募で応募してきた素人社員2名と未経験のアルバイト要員で営農を開始したものですからわからないことだらけです。県の農業指導センターの方々に農場に来ていただき、直接の指導を度々仰ぐこととなりました。また、ゲリラ豪雨にも悩まされ、ハウスおよび付帯施設が浸水し、全員で水を掻き出す作業に追われることもありました。これは傾斜地の低い位置にハウスを建設したことが原因であり、これも設計段階で素人集団には考えが及ばなかった事象です。

どたばたではありましたが、10月初旬には、幸運にも高糖度（平均9度）のトマトが収穫でき、グループ各社の社員食堂で販売を開始、また豊洲青果市場にも出荷を開始しました。トマトは



各方面から高評価をいただき少しほっとしたところでした。ところがそう簡単には事は進みません。青果市場でのセリの値段は、全国各地からの入荷量などにより大きく変動します。こちらの想定した価格の半分程度の日もあります。これでは、到底採算ベースには届きません。1か月ほどで市場出荷をあきらめて、農場直売と特定仲卸業者、近隣の飲食店への販売へシフトしていくことにしました。食味、糖度には自信があったのでブランド戦略を構築していこうとした矢先、今度は、苗の状態が何故か悪化してきました。直径10ミリ以下のミニミニサイズのトマトしか採れなくなり、当初想定した4か月半程度の収穫期間と平均70キロ／日量に全く届かず12月末に第1作は終了を余儀なくされました。

これは定植時の幼苗の管理に問題があったようで、第2作では苗業者とも連携をとり万全の体制（のつもり？）で2019年1月に定植をしました。順調に生育は進み予定通り3月初旬に収穫を開始しました。4月、5月は収穫量も70キロ／日量を上回る日が多く順調で食味、糖度もまずまずでした。また5月初旬には、障がい者雇用の準備として、近隣の特別支援学校から高校2年生2名を課外実習として1週間受け入れました。計画通りと思っていた矢先、またまた不測の事態。5月下旬に予期せぬ異常高温（北海道でさえも40℃を記録）が発生しその対応に手間取り苗の状態が悪化、6月以降収穫量が激減し、7月末に第2作は終了しました。

今度こそその意気込みで8月下旬に第3作を定植、新たな挑戦としてミニトマト新品種2種類を追加で植えました。糖度10度以上、日量70キロ収穫、ブランド化による高付加価値を標榜して栽培に励みました。ところが10月下旬に収穫を開始しましたがやはり思ったように食味、糖度が上がりません。幹は太くしっかりとして、果実は大玉でつやも抜群ですが何故かあまりおいしくありません。この原因は良くわかりませんでしたが、11月中旬の4段目あたりから食味、糖度は回復し事なきを得ました。また、11月には2週間、前記の高校生2名の課外実習2回目の受け入れを実施しました。

1年半、3作の経験で物申すレベルにありませんが、工業製品と異なり結果（生産品）に影響を及ぼすパラメータが不確定で多すぎて因果関係を突き止めることが大変難しい、という当たり前の結論が現状です。自然環境を相手の農業は簡単でないことを痛感しています。ただしここで諦めずに、製造業を出自とする弊社としましては、科学的アプローチを継続して農業生産における最適解をもとめて努力を継続していきたいと思っています。

最後に今後の事業展開ですが、ブランド戦略、6次産業化の取り組みとして、農林水産業みらい基金へ応募、補助金確保による事業拡大及び事業安定化を図りたいと考えています。その手始めに2020年4月より地域の飲食店組合と連携し飲食店向けにミニトマトを始めとした生鮮野菜や加工食材のルート宅配サービスを開始する予定です。また地域自治体と連携して観光交流センター等の施設への出品やふるさと納税の返礼品採用等により、地元産の農産物として知名度の向上を図り、地域活性化の一翼を担って行きたいと考えております。



## 日本の中小企業研究・学会の国際化の道を拓く 「第三世代」学術的リーダーの使命感

横浜国立大学名誉教授 三井 逸友

(インタビュアー) 長山 宗広  
駒澤大学経済学部教授



三井逸友 (みつい いつとも)

1972年慶應義塾大学経済学部卒業、1981年慶應義塾大学大学院修了。同年～駒澤大学経済学部専任講師、助教授、教授を経て、2001年～横浜国立大学大学院環境情報研究院教授、2012年～嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授、2015～18年同大学院研究科長、2018年退職。

主な著書に、『現代経済と中小企業』（単著、青木書店、1991年）、『EU欧州連合と中小企業政策』（単著、白桃書房、1995年）、『中小企業政策と「中小企業憲章」』（単著、花伝社、2011年）など。日本中小企業学会第10期会長。

**長山宗広（以下、長山）** 本日は、商工総合研究所の機関誌『商工金融』企画、著名な中小企業研究者の「想い」と「役割」をうかがう第2回のインタビューとして、横浜国立大学名誉教授の三井逸友先生にお越しいただきました。よろしくお願いします。

### 1 研究者への道

**長山** 先生は、1947年に長野県諏訪郡で生まれ、世田谷で過ごし、その後、慶應義塾大学経済学部に入學、同大学大学院の修士・博士課程まで進学されました。学生時代はどのよう

に過ごされ、どのような経緯で中小企業研究者になったのかお聞かせください。

**三井逸友（以下、三井）** 学部時代は学問に縁なく、5年もかけて過ごしました。卒業時に某新聞社に就職活動で面接に行きましたが、見事に落ちました。そのような学生時代の後悔があって、自分なりに学生らしい勉強もしなければいけないと思い、大学院に進みました。その頃、研究していたのは社会政策・労働問題でした。ただ、いっこうに芽が出ず、暗中模索のみでした。そのような中で、佐藤芳雄先生<sup>1</sup>に出会った。当時の佐藤先生はお若くて活躍されており、

<sup>1</sup> 佐藤芳雄（さとうよしお：1934～1998）慶應義塾大学名誉教授。日本中小企業学会第6期会長。

東京都等からの委託調査で駆け回っていました。こうした調査には、同じ大学院にいた渡辺幸男さん<sup>2</sup>、大林弘道さん<sup>3</sup>、伊藤公一さん<sup>4</sup>といった先輩同輩諸氏、そして私にもお声がかかり、仲間に加えて頂いた。私自身は大学院生で収入も乏しい生活をしていたので、はじめは「バイト感覚」で引き受けました。それが一つのターニングポイントで、軌道変更となりました。

**長山** 東京都労働局「家内労働の実態調査」<sup>5</sup>ですね。

**三井** はい。その時、東京の中小企業の現実というものに直接触れる機会をいただいた。それから、中小企業に関心をもつようになった。佐藤先生には、この調査以外にもいろいろな調査や研究会等に加えていただいた。そのなかで、かなり鍛えられました。また当時、慶應の大学院には中小企業に関心のある人が集まり、自分らがそれぞれで調べたことを発表し、自由にディスカッションするといった研究環境がありました。さらに私は、佐藤先生からのご紹介で、在学のまま、社団法人中小企業研究センターと

いうところの嘱託の仕事に就きました。週1回行って、仕事をしたというよりは、好き勝手に調査や資料探索などを行い、私の勉強の機会にさせていただいた。

大学の資料室や中小企業研究センターの書庫などを通じて、古い資料に当たることができた。それは、後々までの大きな財産だと思います。過去をしっかりと踏まえ、その中で今の自分の研究の意味や理論的な概念、そして何が研究課題かを考える。そうしているうちに、私は「中小企業研究」というフィールドで何かをなせるような気がしてきました。佐藤先生からも「君はこれから中小企業の研究をしてはどうか」との言葉も頂戴した。

## ② イギリス留学と萌芽的研究

### － EU 中小企業政策研究

**長山** その後、先生は、1981年から20年間、駒澤大学経済学部にて在籍されました。

**三井** 今の若い研究者の皆さんには想像もつかないことと思いますが、大した業績も無いのに大学の職を求めまして…、やはり片っぱしから落ちて、再び就活の苦勞をしたわけです。一度、「お祈り状」を頂いてしまった駒澤大学経済学部がまた同じ人事を募集しているというので、こりもせずに翌年再度応募しましたら、当たってしまった。これが人生最大のターニングポイントというかミラクルです。このミラクルにも佐藤先生の影響があった。査読付学会



2 渡辺幸男（わたなべ ゆきお：1948～）慶應義塾大学名誉教授。日本中小企業学会第9期会長。

3 大林弘道（おおばやし ひろみち：1942～）神奈川大学名誉教授。

4 伊藤公一（いとう こういち：1940～2018）千葉商科大学名誉教授。日本中小企業学会第7期会長。

5 佐藤芳雄先生の調査研究プロジェクトに関しては、本誌前号に掲載された「第1回対談 中小企業研究者の「想い」と「役割」―渡辺幸男×遠山恭司」に詳しい。

誌に論文も書いていましたが、その頃、佐藤先生は調査の成果をまとめて本を出そうと、若い研究者・院生に呼びかけました。

**長山** 『巨大都市の零細工業』<sup>6</sup>ですね。

**三井** 普通なら私のような駆け出しがそのページをいただくということはないのですが、有難いことにその本の2章分をもらいました。それがまた、駒澤大学経済学部の公募の締め切りに本が間に合わない。ですから私がその本の原稿やゲラをリュックサックで担いで大学まで持っていたのです。当時原稿というのは手書きだったので、郵送もできないくらいの重さでした。今、私が逆の立場になってみると、本当に迷惑なやつが来たなという感じだと思います。真面目に読んでくださったのでしょうね、それで採用となりました。1981年、その年まで大学院の博士課程に丸6年間在籍したことになります。81年4月から、駒澤大学の経済学部で中小企業論の講義をもつことになったわけです。その時、34歳。同じ年代の友達をみていると、人生10年遅れたということは否めません。

**長山** 先生は、イギリスに2回留学されています<sup>7</sup>。はじめの在外研究は、86年～87年度、ロンドン大学・ケンブリッジ大学でしたね。留学時代について聞かせてください。

**三井** 駒澤大学は自由な雰囲気があり、20年

の勤務の中で2回も、延べ二年半もの在外研究ができました。たまたま機会があったからロンドンに行ったというわけではありません。イギリスを含め、当時のヨーロッパ、世界中が、中小企業 (Small and Medium-sized Enterprise) に関心が高まるという時代でした。それとつながっていたのが日本的経営 (Japanese Management) への関心です。そのような中で、留学先では、「日本から変なやつが来た」で終わりではなく、様々な形で議論し、行動を共にする機会を多く持つことができました。一人はジム・カラン<sup>8</sup>。実務畑出身でイギリスの中小企業学会を作った功労者です。もう一人はカレル・ウィリアムズ<sup>9</sup>。日本的経営に関心を持っていた。私のことを「面白いやつが来た」ということで公私ともに付き合ってくれて、様々な調査研究の機会を得ることができました。

実は、私はそれまで「留学」どころか海外旅行の経験すらありませんでした。1986年まで、パスポートを持ったこともなかったのです。このロンドン留学が日本から外に出た初めての経験でした。当時、渡辺幸男さんが既に慶應大学の在外研究でロンドンに行っていたので、いろいろ面倒を見てくれました。私が空港に着いたら渡辺さんが車で待っていてくれ、夜の弁当まで用意してくれました。当時のイギリスについ

6 佐藤芳雄編『巨大都市の零細工業』日本経済評論社、1981年刊（昭和56年度中小企業研究奨励賞）。

7 1986～87年度、ロンドン大学経済学・政治学校 (London School of Economics and Political Sciences) 訪問研究員・ケンブリッジ大学応用経済学部 (DAE, University of Cambridge) 訪問研究員。1998年度、キングストン大学ビジネススクール・中小企業研究センター客員教授 (Visiting Professor, Small Business Research Centre, Kingston University Business School)。

8 ジム・カラン James Curran

英国での中小企業研究の創始者のひとり。経営学・産業社会学専攻。ISBE英国中小企業学会創立メンバー、雑誌 *International Small Business Journal* 創刊メンバー、1987年ロンドンキングストン大学にSBRC中小企業研究センターを設立・所長、1996年引退後同大学名誉教授。2018年逝去  
著作 *Small Firms and Local Economic Networks* (1994)、*The Role of the Small Firms in the UK Economy* (1999)、*Researching the Small Enterprise* (2000)

9 カレル・ウィリアムズ Karel Williams

産業論、企業財務論、政治経済学専攻。ウェールズ大学アバリストウイス校教授を経てマンチェスター大学ビジネススクール教授

著作 *The Breakdown of Austin Rover* (1987)、*A Beveridge Reader* (1987)、*Cars: Analysis, History, Cases* (1994)、*Financialization at Work* (2008)

て教えてもらうこともできて、大変に有難いことでした。

**長山** 当時のイギリスで何かその後の先生のご研究に影響するような、面白い事実発見などありましたでしょうか。

**三井** 1986-87年の在外研究の後半。当時のイギリスはサッチャー政権のもとで一つには市場経済化を進める。市場経済のチャンピオンはスモールビジネスであるということで中小企業に脚光が当たった。他方、サッチャーリズムは強硬なリストラ政策ですから、国内では国有企業などがつぶれて大量の失業者が出ました。失業者が増えれば社会不安が増大し、政府の評判が悪くなる。そこでサッチャー政権がもう一つ打ち出したのは、「失業保険に頼らずに自分で起業しなさい」といった失業者に対する創業支援策です。私はこれに興味を持ち、資料を集めたり、関係者から話を聞いてまわりました。Enterprise Allowance Schemeという手当が出ていました。私はそれを「企業開設手当」と訳したのですが、日本ではこれが定訳となっていました。この企業開設手当をもらって起業した失業者に対するアンケート調査を行いました。さらには、直接訪問しインタビュー調査をイギリス国内のあちこちで実施しました。私としてはこの調査研究の経験<sup>10</sup>が個人的に非常に大きな財産になったと思っています。イギリスという海外での制約がある中で行った調査というばかりではなく、そこでの知見を日本に持ち帰り、日本の中で活かそうとなったからで

す。まだ当時の日本では早すぎたのですが、90年代になると、周知のとおり、日本でも開業率の低下、経済の停滞があり、創業支援政策が脚光を浴びることになりました。

日本では以来20年以上にわたって創業支援政策は脈々と続けているが一向に成果が上がりません。日本では、創業支援といえば、すぐにベンチャー支援となって、格好のよい研究開発型や画期的アイデアの急成長企業を支援するというイメージとなります。私がイギリスで見た創業支援政策とは失業者を職につけるという雇用面での意味が大きい。今となってみれば、私が当時イギリスで調査したことは、日本においても政策的含意があったものと思います。

**長山** 先生は、EU中小企業政策の第一人者であり、『EU欧州連合と中小企業政策』<sup>11</sup>、『中小企業政策と「中小企業憲章」』<sup>12</sup>、とご高著を出されております。



**三井** 当時のイギリスでは、国の政策という枠組みだけではなく、EC (European Community)

10 三井逸友「英国における『中小企業政策』と『新規開業促進政策』」(1/2)『駒沢大学経済学論集』第20巻4号・第21巻1号, 1989年

11 三井逸友『EU欧州連合と中小企業政策』白桃書房, 1995年刊(平成7年度中小企業研究奨励賞受賞)。

12 三井逸友『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社, 2011年刊。

のちのEU（European Union）といった大きな枠組みの中で、政策等が動くという流れが加速していました。今は逆の事態になっていますが、そこから私がもう一つ関心を持ったことは、EUというものが中小企業に対して何をするのかということ。もちろん、日本ではまだ誰も調べていないですし、これは面白いのではないかと思います、帰国後もフォローをしてきたわけです。まだ今のようなインターネットの時代ではなかったもので、EU中小企業政策に関する資料を収集する場所がない。東京にEU代表部のライブラリーがあるので、そこに頻繁に行って資料を見ました。それでも、やはり現地に行って政策のリアルな実態を見る必要がある。帰国後にも様々な機会を使って、ベルギーのブラッセル等に行き、資料収集と調査を続けました。以来、10数年にわたって、EUの中小企業政策の具体的なフォローアップ、その実態等を自分の研究課題にしてきました。それがご紹介いただいた拙著でして、EUにおける中小企業政策フォローの一つの結果であると思っています。

**長山** 1998年度に2回目の在外研究、キングストン大学でしたね。

**三井** 在外研究でロンドンに再度行かせてもらいました。その時にはキングストン大学のSmall Business Research Centreに席を置かせてもらった。これはもともとジム・カランが作ったところですが、彼がリタイアしていたので、後任のロバート・ブラックバーン<sup>13</sup>がDirector

でした。そこを拠点にして調査や資料収集に駆け回り、イギリスの中小企業学会で発表する機会も持てました。日本を離れ、あらためて日本の現実を横目で見ながら、世界の流れ、ヨーロッパの流れ、イギリスの流れを捉え、中小企業の研究における課題とは何かを考える機会ともなりました。

### 3 日本の中小企業研究－良い意味での雑学

**長山** 先生は、1991年に『現代経済と中小企業』<sup>14</sup>という中小企業論のテキストを出されています。それも中小企業研究奨励賞を受賞しています。

**三井** 拙著は、世界的な動きの中で、中小企業研究とは何かということを私なりに総括し、一定の理論的な枠組みを構築しようと努めたものでした。私は、中小企業の研究は、良い意味での「雑学」だと思っている。中小企業はまさに現実にある実態そのものです。それを否定することは誰にもできません。では、なぜそこにあるのか、ということから日本の中小企業研究は長い歴史を形成してきました。私は80年代から90年代にかけて海外での経験があったので、日本だけではなく世界全体の中で中小企業という実態をどう捉えるか、と考えてきました。と同時に、中小企業という生きた実態の姿に即する多様なアプローチ、多様な議論が可能だし必要だろうとも。いろんな理論、いろんな考え方が成り立つし、それが生きた実態を通じて検証

<sup>13</sup> ロバート・ブラックバーン Robert A.Blackburn

中小企業論・企業家論・中小企業政策論専攻。キングストン大学中小企業研究センター第二代所長をへて、現在リバプール大学ビジネススクール教授  
著作 *Intellectual Property and Innovation Management in Small Firms* (2003)、*Context, Process and Gender in Entrepreneurship* (2015)、*Government, SMEs and Entrepreneurship Development* (2016)、*The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (2018)、*Rigour and Relevance in Entrepreneurship Research* (2019)

<sup>14</sup> 三井逸友『現代経済と中小企業』青木書店、1991年刊（平成3年度中小企業研究奨励賞受賞）。



され、議論の対象になるという特徴があります。

戦後70数年の日本の歴史を振り返るだけでも中小企業研究というのは揺れてきました。私は若い頃から古い資料や文献を見て研究してきたので、そういう流れが見えてくるのです。最近、生産性の低い中小企業は早く市場から撤退すべき、といった低生産性中小企業撲滅論が台頭しています。こういう議論を主張する人たち<sup>15</sup>は何か新しいことを言っているように思っているのではないかと。実は、1963年の中小企業基本法制定時、それに近い議論が主流にあったのです。当時の日本で主流であった中小企業研究の中で「二重構造論」がありました。そして、それを改善する政策が必要であると。改善とは、山中篤太郎先生<sup>16</sup>の言葉を借りれば「過小過多」の改善です。あまりにも小さな企業が多すぎる。それが過当に競争するので、生産性の向上や経営の近代化の妨げになっている。63年の基本法理念のものと中小企業近代化政策の考え方とは、近代化について

いけない、生産性を高めることのできない中小企業には消えてもらう、という考え方がありました。それから50年超も経った今、同じことを言いだしているのです。歴史は巡るものです。今また同じように、生産性が低い中小企業はなくなればよいといった議論がありますが、何も新しいものではありません。今は「過小過多」ではなく、過小だが、同時に減少している、という点が違いますが。ただし、今は世界的に、雇用就業機会という観点が全面に出ており、日本も例外ではありません。そういう大きな考え方の流れはどちらが正しいとかいうものではなくて、その見方の何が特徴でどこが限界だったのかを大きな歴史のなかで振り返るという観点が大事なのだと思います。

#### 4 学会活動—日本中小企業学会、ICSB

長山 先生は、2001年度から、横浜国立大学に移籍されました。新設の大学院、環境情報研究院・環境情報学府です。私はその1期生とし

15 たとえば、デービッド・アトキンソン『国運の分岐点—中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか』講談社、2019年。

16 山中篤太郎（やまなか とくたろう：1901～1981）元一橋大学学長。産業構造・中小企業第118委員会初代委員長、日本中小企業学会初代会長。



て入学し、三井先生のご指導を賜りました。横浜国大時代はいかがでしたか。

**三井** 横浜国立大学では、当初、「地域ネットワーク政策」という科目を直接には担当しました。それを私が「地域産業政策」、さらには「地域イノベーション政策」と変えていきました。もともと私の研究の出発点の一つでもあった「地域経済と中小企業」という視点に立ち返りました。横浜国立大学の新しい大学院で学際的分野というものを通じながら、地域における中小企業の存在とその集積、ネットワーク、イノベーションの可能性を研究し、授業でも語るということをしてきました。以来、私自身の研究テーマは地域経済、産業集積、地域イノベーションという研究分野にシフトしていきます。地域イノベーションという概念は、EUにおいては地域政策、産業政策、中小企業政策が一体化した形で進んでいました。私は、EUの地域イノベーション戦略（Resional Innovation Strategy）を横目でフォローしながら、その意味を日本の中でどう理解するか、日本の従来の産地や産業集積に対する政策とどう関わりどう違うのかということを考え、その実態を見て比較研究してきました<sup>17</sup>。

**長山** 横浜国大時代、先生はいつもお忙しくされており、学外でも大変なご活躍をされています。学界においても学術的リーダーシップをとり、日本中小企業学会の第10期会長（2007.11～2010.10）に就いておられます。当時、私も

微力ながら事務局長としてお仕えしました。学会活動についてお聞かせください。

**三井** 学会の活動はまったく長山さんのおかげです。前掲の拙著『中小企業政策と「中小企業憲章」』の序章に独断と偏見を持って書きましたが、戦後日本の中小企業研究における世代論というのを入れています。第一世代は、戦後の日本で中小企業の研究を始められた方々。山中篤太郎先生、藤田敬三先生<sup>18</sup>、伊東岱吉先生<sup>19</sup>など。第二世代は、佐藤芳雄先生、小川英次先生<sup>20</sup>など。第三世代は、私を含む団塊世代前後で、第一世代、第二世代の先生方に教えを受けながら次の時代を作ってきた。この第三世代が2000年代に学会活動や社会貢献活動等の中心を担っていく立場となりました。私の前の日本中小企業学会の会長が渡辺幸男先生、その前が港徹雄先生<sup>21</sup>、さらにその前が伊藤公一先生です。我々第三世代には、大きな世の中の変化、グローバルな研究の広まり、そこに共通する研究課題というのが見えていた。日本の中小企業の在り方自体も大きなターニングポイントを迎えてきた。そうした中、中小企業の研究に対しても多様なアプローチが出てきて、新しい議論をする人も増えてきた。そこで学会の活動は活性化してきたのです。

2000年代はいい意味で中小企業研究のグローバル化が進んだと思っています。日本の研究は日本だけで終わると思っ

17 その一つの成果として、三井逸友編著『地域イノベーションと産業集積・企業間連携』御茶の水書房、2005年刊。同書は、科研費基盤研究（B）の成果報告でもある。長山を含め、当時の横浜国大（三井研究室）の院生にも分担執筆の機会が与えられた。

18 藤田敬三（ふじた けいぞう：1894～1985）元大阪経済大学学長、大阪市立大学名誉教授。

19 伊東岱吉（いとう たいきち：1908～1996）慶應義塾大学名誉教授。日本中小企業学会第2期会長。

20 小川英次（おがわ えいじ：1931～2019）名古屋大学名誉教授。日本中小企業学会第5期会長。

21 港徹雄（みなと てつお：1945～）青山学院大学名誉教授。日本中小企業学会第8期会長。



に私は旗振り役を買って出ました。日本と中小企業の研究に関わる国際組織との関係構築です。

中小企業に関する国際組織には、ISBC「国際中小企業会議」があり、小川先生や伊藤先生、井出亜夫先生（元中小企業基盤整備機構理事）らが担ってこられました。商工中金も担い手でした。私もお手伝いをし、ISBCJ日本協議会の議長なのですが、近年は活動停止状態で、残念なことです。もう一つがICSB（International Council for Small Business）。私が日本中小企業学会の会長の時、若い会員の人たちにこうした国際的な場で発表してもらおうと、それを補助する制度を導入しました。皆さんのような第四、第五世代は、国境を越えて活躍するのが当たり前前の時代です。こうした機会もあるのですから、日本の中小企業研究を世界にどんどん発信してもらいたい。ともあれ、私は、2000年代より、ICSB日本支部としてのJICSB（中小企業研究国際協議会日本委員会）の設立・活動など、国際組織との交流を含め、中小企業研究・学会の国際化の道を拓くことに多少なりとも貢献できたのではないかと思います。

## 5 『日本の中小企業研究』 編纂

長山 世代論といえば、今までに『日本の中小企業研究』<sup>22</sup>が第1次から第4次まで出版されています。それは、世代間の研究の継承にも役立っております。三井先生は、第4次（2000-2009年）の編集代表という大きな仕事をされており



ます。

三井 『日本の中小企業研究』出版事業は、第一世代の山中先生が発案し、第二世代の佐藤先生、小川先生が汗をかいてはじめました。文字通り、日本の中小企業研究をレビューしたものです。まさに第一世代の遺産なのですが、藤田先生が作った大阪経済大学中小企業・経営研究所による文献収集・リストづくりなどの協力がありました。大阪経済大学の中小企業季報には書評も掲載されているので、それらも役立ちます。私は佐藤先生からお声掛けをいただいて、第1次からその一端を書かせていただいた。ただ、第4次まで来ますと、1次の頃のような分類や視点で良いのかという議論が出てきた。通巻で見ていただくと、構成や視点も変化している。編集代表の私は第4次において、中小企業研究のグローバル化や多様化、視点の広まりを取り上げながら、なおかつ最終的には中小企業の研究とは一体何なのかという、そ

<sup>22</sup> 1980年に設立した日本中小企業学会のメンバーが中心となり、第1次（編集代表：瀧澤菊太郎）の『日本の中小企業研究』は85年に刊行された。以降、第2次（1980-89 編集代表：小川英次・佐藤芳雄）、第3次（1990-99 編集代表：小川英次）、第4次（2000-2009 編集代表：三井逸友）と、10年ごとに研究成果をまとめる形で刊行が重ねられている。いずれも、第1部「成果と課題」、第2部「主要文献解説」、第3部「文献目録」といった3巻構成となっている。

の原点を大事にすることを強調する形でまとめました。それは結構大変なことでした。残念なのは、これまで発刊されてきた第1次から第4次までがどれだけ世の中で活用されているのかということです。学会発表等で新しい主張をするのであれば、最低限、これまでの中小企業研究では何をしてきたのかということは知ってもらいたいと思います。全巻買うと高いし、図書館でも揃えてないかもしれないが、研究レビューの出発点として、もっと活用してもらいたいものです。

## 6 社会貢献活動ーリレーションシップ バンキング、中小企業憲章

長山 先生は、学外での社会貢献活動を積極的になさっております。なかでも、私に関心を持ちましたのは、一つに、中小企業研究者である先生が金融庁のリレーションシップバンキン



グに関する審議（以下、「リレバンWG」）<sup>23</sup>に参加されたことです。

三井 私は自分の知りえていることを何かに使いたいという声がかかれば、どこにでも出て行って話をし、協力してきました。国や地方自治体の政策立案についても、声がかかれば出ていく。それが中小企業研究者の使命だと思っています。それでリレバンWGの委員となった私は大変驚きました。なぜなら、金融庁の金融政策関係の部会に中小企業庁が呼ばれることは今までなかった、と聞かされたからです。日本の金融政策の中で中小企業金融は軽視されていたということです。ただ、当時は金融再生プログラムでメガバンクが不良債権処理を進める一方、地域金融機関においても同様に金融再生を強行したら日本全体が大変なことになるのではないかといった危機感があった。それで、金融庁も中小企業の実態、中小企業金融を勉強する必要があるといった認識が変わり、私が呼ばれたのだと思います。結果的にみれば、リレバンというのは、後に地域密着型金融と言い換えましたが、金融庁の立場、金融政策全体の立場からすると、一種の落とし所でした。あのまま金融再生で突っ走ったら、中小企業を取引先とする地域金融機関は一蓮托生で破綻していた。金融再生一本槍でいくわけにはいかない。そこに正当性が必要だから、リレバンという言葉を持ち出してきた。ただ、言葉は独り歩きするので、地域金融機関によるリレバンの取り組みの中身は何かを問われます。その後の関係者の忌

<sup>23</sup> 金融庁金融審議会・金融分科会第二部会「リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ」（座長 堀内昭義 中央大学教授）。同部会による報告書『リレーションシップバンキングの機能強化に向けて』にもとづき、金融庁が「同、アクションプログラム」を発表した（2003年3月）。それは当時の地域金融・中小企業金融に多大なる影響をもたらした。

憚らない言葉を聞いてみると、それ自体、方向性は悪くなかった。地域金融機関が地域で中小企業にどのような役割を果たしているか、ということ「見える化」することは大切であった。あれから20年近く経ち、地域金融機関の取り組みは地道な部分を含めて成果をあげつつある。ゼロ金利の時代にあっても、地域金融機関がある程度生き残っているというのは、そこに理由があるのではないかと考えています。改めて見えてきたことは、地域の経済社会における中小企業の存在や役割についてしっかり見る必要があるということです。地域経済の中で、地域の労働市場を支え、地域の人たちに雇用就業機会を与えている中小企業の存在の意味というところに、リレバンは最後に行きついたのです。

**長山** もう一つお聞きしたいのは、2010年に閣議決定された中小企業憲章についてです。ここでも先生は多大な貢献をされました。

**三井** 1999年の中小企業基本法の改正は必然とされました。高度経済成長を通じて低生産性・低賃金の前近代的な中小企業は消えた。1963年基本法のいう格差は解消された。時代が変わり、背景が変われば、政策課題も変わるべきと。これからは経済発展や新技術・経営革新を成し遂げる先端的な新しい中小企業の時代に行く。国はそうした「ベンチャー企業」を側面

支援すれば良い、という話になったのです。ところが、それからは新基本法下の不幸な20年になったと思います。ベンチャー支援の時代と勇ましく旗を振ってみたものの、肝心の相手はどこにいるのかという状態でした。以来20年間、中小企業庁がもっぱら力を入れてきたのは経営資源の補完です。市場メカニズムにまかせているだけでは経営資源が回らないからです。むしろ安倍政権では中小企業に対して補助金などお金を与える政策をやっています。1999年の基本法改訂の趣旨とは真逆の政策です。1999年の改訂と実態とがずれていたのです。

先に述べたとおり、私はEUの中小企業政策をフォローし続けてきました。ヨーロッパの小企業憲章<sup>24</sup>には、重要なキーワードが二つあります。一つが、Think Small Firstという言葉でして、「小さいものを第一に考えよ」「小企業を第一に考えよ」という意味です。もう一つがListening to Small Businessという言葉で、「小企業に耳を傾けよう」というものです。経済社会システムにおいて中小企業は普遍的な当たり前の存在です。ただ、その当たり前の存在は放っておけば当たり前に存続していくわけではありません。同時に様々な困難があり課題がある、それに対して政策的な枠組みを作り、しっかり政策的な対応を実行していくことが大事です。そうしたことを改めて普遍的な宣言としたもの

24 欧州小企業憲章 (European Charter for Small Enterprises) とは

2000年3月リスボンサミット (EU首脳会議) で提起され、同6月にサンタマリア・ダ・フェイラ欧州理事会で承認された。小企業は「欧州経済のバックボーンである。雇用の源であり、ビジネスアイデアを育てる大地である」と位置づけ、諸施策の立案実施においては、「小企業と企業家精神のニーズにとって最良の環境がつくられるべきなのである」とする。「市場のニーズにこたえ、雇用機会を生み出す小企業の活力」など、6つの原則を記載。

「憲章」の実践化と強化をめざし、2008年には新たに「欧州小企業議定書」(Small Business Act for Europe) が採択決定される。「企業家と家族経営が繁栄し、企業家精神が報われる環境を築く」、「Think small firstの原則に沿った諸規則を設定する」などの10の行政・施策課題が示され、実践のための行動計画が策定される。

詳しくは三井稿「EU中小企業政策の展開と意義 — 「欧州小企業憲章」と「SBA小企業議定書」」『商工金融』第60巻8号、2010年

三井著『中小企業政策と「中小企業憲章」— 日欧比較の21世紀』花伝社、2011年



がヨーロッパの小企業憲章（2000年）でした。日本においても当然共通の枠組みとして理解できるものです。当時の民主党政権のもと、日本版の中小企業憲章をつくるということになりました。これには、中小企業家同友会による働きかけもありました。当時長谷川榮一さんが中小企業庁長官で、そこに研究会という形で私を含めて何人か集まり、激しく議論しました。結果、ヨーロッパの小企業憲章の二つのキーワードについて、世界共通のキーワードとして、日本でも宣言することは意味があり重要であるとの認識で一致しました。また、憲章はあらゆる政策のベースにある理念だと確認することになりました。それらを取り入れる形で、最終的に2010年に日本版の中小企業憲章が閣議決定されたのです。

**長山** その後、中小企業憲章憲章の実効性はいかがでしょうか。

**三井** 憲章自体は法律ではなく、あくまで一つの理念とキャッチコピーを並べたものです。ただし、これは閣議決定された公式な文章ですから、さまざまな政策・法律等の立案・実行の前提になるべきものです。当時の議論の中でも、

法律でないものがどの程度の効力をもつのか、といった点は常に問題になっていました。以来10年ほど経ちますが、この間に中小企業庁が進めてきた新しい法律や施策というものは、この憲章に立脚したものとして進んできていると思います。日本では中小企業憲章ですが、ヨーロッパは小企業憲章でして、小規模な企業、家族経営にもっと注目すべきとなります。

それは、たとえば、小規模企業振興基本法（2014年）で結実しています。憲章がその後の中小企業政策の中で大きな流れを作ってきたと思うのです。

## 7 今後の中小企業研究の課題

**長山** 大きく時代が変化している中、これからの中小企業、中小企業研究における課題として、先生が注目していることがあれば教えてください。

**三井** 私がもともと最初に研究を始めたのは労働経済の分野、いま新たに注目されている「働き方」の問題です。中小企業庁もフリーランスや副業といった方向に関心が向かっています。いくら創業支援と言っても出てきませんから。最近、内閣府もフリーランスについて調査をしており、実は中小企業の数に匹敵するぐらいの数があるのではないかという結果が出ています。グローバル化やIT化などの産物であることに違いない。ネットを通じて自宅で仕事ができる時代。そこにシェアリングエコノミーとか新しい言葉が入ってきます。大企業VS中小企業といった中小企業の存立に関する研究、そこ

での問題性とはまた違った側面が出てきたと思っています。今のフリーランスや副業は、現代の家内労働ともいえます。私にとっては一種の先祖返りです。膨大なフリーランスという人たちは、立場上、個人事業者のように見えますが、実質的にはほぼ労働者でしょう。その人たちが安い支払や、仕事がなくて困っているとか、病気になったらどうするんだとか。これは、今、現在進行形で起こっている大きな課題であり現実であります。

今から200年近く前、イギリスで出てきた労働組合とはどのようなものだったのでしょうか。その頃は、働く人の大部分は職人です。150年前と今が同じとは言わないけれども、持てる課題は似ているかもしれません。当時のイギリス労働組合、Trade Unionと言いますが、職人の組織が原点で、いわゆる共済活動や団体交渉ということをしていました。今、フリーランスと言われる人たちも労働組合を作ることには出来ます。一人で悩むのではなく、組織を通じてCollective Bargaining（集合的取引）をする、お互いに助け合うということが出来るのです。このこと自体は、協同組織、さらにはいわゆるNPOや社会的企業というものと大きな違いはありません。世の中は一方で多様化していますが、他方では共通の課題があります。共通して追求すべきことは、一人一人の幸福であると同時に社会全体が良くなること、安定したより良い社会を作ることです。その中に、中小企業という存在があり、中小企業の団体があり、中小企業の政策があると思うのです。

## ⑧ 教育者として

### ー中小企業研究のオープンゼミナール

**長山** 育てて頂いた立場として、先生の教育方針に関心があります。駒澤大学、横浜国立大学、その後、嘉悦大学に移られてからも三井研究室からは多くの中小企業研究者を輩出しています。

**三井** 私は人を育てたという思いはない。勝手に育った、成長したということ。私は学習する場を用意するぐらいで良いと考えています。

**長山** IGSという中小企業の研究会も主宰されていますね。

**三井** 私は約20年間、中小企業研究のオープンゼミナールという場を設けています。IGS (Inter Graduate School) と勝手に名づけています。IGSでは、基本的に中小企業研究という大きな枠組みを持ちながらも、あとは参加者がそれぞれ自由に発表し、忌憚なく大いに議論します。一方、学会では、発表し、論文を書き、レフェリーによる査読といったプロセスが制度化されており、何か非常にがちがちで、若い人は身のすくむ思いで懸命になっている感じがします。学会発表何回、査読論文何本というものがノルマ化して、それが若い人たちの就職活動の絶対条件になっています。しかしながら、とりわけ社会科学系の学問はもっと自由で開かれているべきだと、私は常々思っています。様々なアプローチ、様々な考え方をもち、広く学び、自分なりに活用しようという自由さがないと学問の自由は本当の意味で生きてきません。わけでも中小企業の研究は、今そこにある生きた実態そのものを取り上げるという面白さがありま

す。さまざまな方法や視角をもって迫り、さまざまな意見を持つという、自由でいい対象だと思います。IGSのような自由に対等に議論ができる場を設けるということは今こそ意味のあることだと思っています。それは、先にお話したとおり、私の大学院生時代の経験によるもので、今につながっているのです。

## 9 若手研究者へのメッセージ

**長山** 最後に、若手研究者に対するメッセージをお願いします。

**三井** 先ほど言ったように、せっかく中小企業研究が100年近い歴史、戦後だけでも70年以上の歴史があるのだから、先行研究は一通り知っておいてもらいたいというのが私の最後の願いです。特に、最近では日本の中小企業研究は大したことがないということで、やたら横文字が氾濫してます。今や横文字ではないと研究ではないという意識さえ出ています。国際化の流れは必然で、交流連携は欠かせずとも、私はそれはおかしいと思います。日本の中小企業研究には歴史があるので、まずそれを知ってもらいた

い。その上で、それでは限界となれば、横文字だろうと取り入れれば、発信すれば良い。日本に中小企業の研究なんてあるのですかと言われては困ります。しっかり勉強してもらいたい。また、現実の中小企業の存在に対し、多く、深く、実態に接し、考察してほしい。そういうことを次の世代の方々、学部生も含めて伝えたいと思います。

### 〈インタビュアー略歴〉

長山宗広（ながやま むねひろ）

1970年生まれ。駒澤大学経済学部教授、博士（経営学）。2007年横浜国立大学大学院環境情報学府博士後期課程単位取得満期退学。

指導教授は三井逸友横浜国立大学名誉教授。

専攻：中小企業論、地域経済論。

主な著書：『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』（編著、ミネルヴァ書房、2020年）、『日本のスピノフ・ベンチャー創出論－新しい産業集積と実践コミュニティを事例とする実証研究』（単著、同友館、2012年、平成24年度中小企業研究奨励賞本賞受賞：経済部門）、『産業クラスターと地域活性化』（共著、同友館、2004年、平成17年度中小企業研究奨励賞準賞受賞：経済部門）など。

## 第 45 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2019年8月1日から2020年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
- 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 東京工業大学名誉教授 古川浩一氏ほか
- 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品  
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- \*特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)  
\*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

## 第 34 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
- 産業部門 ①社会的な課題解決に取り組む中小企業  
(視点) 中小企業がCSRやSDGsに取り組み、経営に生かすことは可能か  
②中小企業の事業承継  
(視点) 中小企業が円滑に事業承継を行い、事業を発展させるための有効な対策は何か
- 金融部門 ①デジタル革命時代の金融サービスと中小企業  
(視点) デジタル技術などを活用した金融サービスを中小企業はどのように利用しているか  
②中小企業の海外需要獲得に資する金融機関の役割・サービス  
(視点) 海外進出・輸出促進・インバウンド需要の獲得等に資する金融機関の役割・サービスは何か
- \*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- \*特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)  
\*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

## 第 24 回「中小企業組織活動懸賞レポート」募集

- テーマ テーマは自由です(以下に例を記載しました。また、当財団ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
- 協同組合、商店街振興組合、企業組合、協業組合、NPO法人などの組織活動について
  - 農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動について
  - 中小企業団体中央会、商工会議所、商工会などの支援機関の活動について
- 実体験を踏まえた組織活動への「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の連携活動や組織活動に携わっている方であれば誰でも応募できます(中小企業者、組合事務局、中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、連携グループ、NPO法人等の実務者など)。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一のテーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- \*特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)  
\*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

### \*各賞とも\*

- 応募開始：2020年8月3日(月)
- 応募締切：2020年10月15日(木)(当日消印有効) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2020年9月30日(水)(必着)
- 受賞者発表：2021年2月(予定)に当財団HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当財団あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般 財団法人 商工総合研究所

〒135-0042 東京都江東区木場5丁目11-17 商工中金深川ビル5F  
☎ 03(5875)8907 FAX 03(5620)1697  
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

# 成長するウェルネス産業市場

荒川 雅志  
(琉球大学)  
(国際地域創造学部教授)



## 1. ウェルネスとは

今、世界中で“ウェルネス”が時代の上位価値として浮上してきている。ウェルネスとは、健康を身体の側面だけでなくより広義に総合的に捉えた概念で、米国のハルバート・ダン医師が『輝くように生き生きしている状態 (1961)』と提唱したのが最初の定義である。その後、世界中の研究者らがウェルネスに追定義を重ね、人種、民族、国家、性的多様性、宗教、言語の違い等からの様々な解釈がある。社会情勢、時代によって人々のライフスタイルと価値観も変容していくなかでその概念も変化してきている。

ウェルネスと類似する言葉にヘルスがある。ウェルネスとヘルス（健康）とはどう違うのだろうか。ウェルネスとは、「元気」や「爽快」を意味する英語「well」で、「病気」を意味する「illness」と対照的な言葉である。病気ではない「状態」をヘルス（健康）と表現してきたのが日本では一般的であるが、ヘルス（健康）と聞いたとき、多くの人々は肉体あるいは精神的な側面に目を向け、健康診断の結果など、医学的、定量的な物差しにより不健康、健康と決めていることが多い。診断基準、つまり物差しが変われば、これまで健康とされてきた人が不健康とされる事態も過去には起こってきた。身体的、精神的な健康はたしかに重要であるが、それらを基盤として、豊かな人生、輝く人生を実現することが目的、ゴールであり、これがウェルネスである。自己実現に向けて何かに没頭している、生き甲斐を見つけ、熱中している時は輝く人生の真ただ中であり、ウェルネスである。こうした状況下で健康を気にする暇などない方が、昨今の健康ブームで煽られる消費者よりもむしろ健全であろう。マズローの欲求階層説を利用するならば、健康への欲求とは、安全と安心の欲求に属する基盤的欲求にあたるもので、一方、ウェルネスとは、より上位の欲求、「自己実現」欲求を目指すものといえる。先進諸国、成熟社会の多くは衛生環境、医療インフラが整い、マズローの5段階説でいう基盤欲求はすでに満たされつつあり、高次の欲求である承認の欲求、そして自己実現欲求に向かっている。人類の上位の欲求への高まりがウェルネスへの欲求を広げていき、ウェルネス産業市場成長の大きな背景となっている。

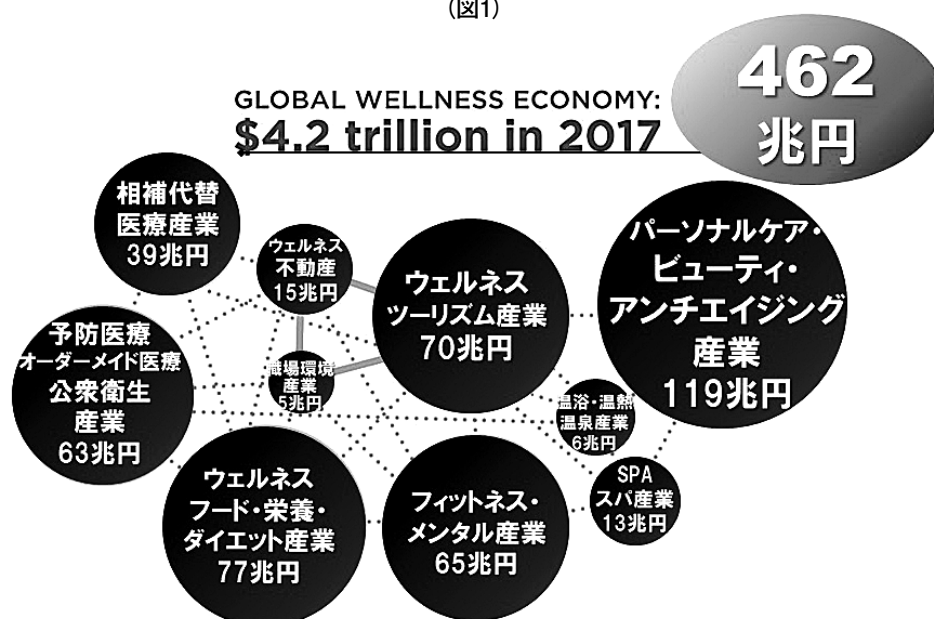


## 2. 成長するウェルネス産業市場

ビジネスシーンでは、米国の経済学者、ポール・ゼイン・ピルツァーの著書『ウェルネス革命』が全米ビジネス書でベストセラーになったのが今から20年前である。書中には、健康増進分野、関連ビジネスが確実にこれからの社会や経済に根本的な革命的な変化をもたらすとの予測が記されている。ウェルネス分野が1兆ドルの産業に成長することを予測し、ほぼその通りに米国でウェルネス産業は成長してきた。

これまでの健康観（ヘルス）からウェルネスという概念で俯瞰すると、健康医療はもちろんのこと、衣・食・住といったライフスタイルの側面、さらには経済社会のウェルネス、文化的活動、環境のウェルネス、に至るまで、あらゆる分野から参入可能なテーマであり、多業種、多職種、異業種の連携、相互交流によるサービスイノベーション創出、新市場開拓の可能性が広がっている。米国政府の経済顧問でもあったピルツァーは、ウェルネス産業とは健康に対する「前向き」なビジネスだと語る。人々は自らすすんでウェルネスの顧客になっていくのに対して、ヘルスケア産業とは、本当のところ“疾病産業”であり、「受け身」であると断じている。ヘルスケア市場もまた巨大で有望な市場ではあるが、人々がこのビジネスの顧客になるのは、特定の症状や疾患に見舞われたり、身体に何らかの反応が現れたりしたときに限られる。本来的には、だれも顧客になどなりたがらないはずである。疾病ビジネスの顧客になりたくない人々は、より健康に、美しく、人生を豊かに彩るライフスタイル、新しい価値観であるウェルネスに魅力を感じる。健康に対する前向きなビジネスであるウェルネス産業は、ヘルスケア市場を包含し、世界ウェルネス機関の2018年最新レポートによると4兆2,000億ドル（≒462兆円）と極めて巨大となっている（図1）。

（図1）



Global Wellness Institute(2018)レポートを基に日本語に筆者翻訳 \*円ドル換算レートは110円で計算

近年、筆者では、多様な志向層に支持され、多様なプレーヤーが参画できる新たなウェルネスの定義として「身体健康、精神健康、環境健康、社会的健康を基盤にして豊かな人生（QOL）をデザインしていく生き方、自己実現」を提唱している。医学者や健康、体力づくりの分野からのウェルネス研究や普及啓発が主だったのに対し、ここ数年では、飲食業界、SPA（スパ）産業など美容業界、観光業界、ウェルネス金融、保険、ウェルネス住宅など、あらゆる分野から注目が高まり商品化がはじまっている（図2）。

（図2）

## ウェルネスとは

- 輝くように生き生きしている状態 Halbert Dunn (1961)
- 「wellness as the active pursuit of activities, choices and lifestyles that lead to a state of holistic health」 Global wellness Institute (2015)

### 時代によって変化→現代・次代の新しいウェルネス観の提唱

身体健康、精神健康、環境健康、社会的健康を  
基盤に、豊かな人生をデザインしていく・自己実現



荒川(2017)  
ウェルネスツーリズム  
～サードプレイスへの旅～

ツーリズム業界でも、世界中の名だたるホテルチェーンがこの魅力的なキーワード“ウェルネス”を新しいビジネステーマ、ビジネスチャンスと捉え、ウェルネスを前面に打ち出したメニュー開発、サービスを提供しはじめている。21世紀最大の世界産業は観光産業といわれるが、国連世界観光機関（UNWTO）の報告では、国際観光客到着数（宿泊を伴う訪問客）は世界全体で12億3,500万人に達し、世界全体のGDP総額の10%を占めている。成長著しい観光形態のなかでもウェルネスツーリズムの伸びが顕著であることが各種調査で明らかになっている。グローバルウェルネスインスティテュート（GWI）の調査では、2015年には世界中で6億9,000万人の人々がウェルネスをテーマとした旅行に参加し、全世界の旅行収入の15.6%をウェルネスツーリズムが占めると報告している。一般の観光者に比べ旅行支出額は159%と高く、経済波及効果は1.5兆ドル、雇用効果は3,280万人分に相当することが試算されている。

### 3. 次世代ライフスタイル、環境共生を志向する新しい人口層

2055年には日本人の2.5人に1人は65歳以上の高齢人口となることが予測されている。高齢

社会の進展は日本に限ったことではなく、アジア諸国も軒並み追随していく現象であり、社会のマジョリティ（主要構成員）はシニア、高齢者層になっていく。その時の国民の最大関心事といえば「健康」や「長寿」であり、最大の関心事が重要な投資先となるのは必然である。企業においても従業員等へ健康投資を行うことは、生産性向上等の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される。社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」への取り組み、日本の国家政策である「働き方改革」を実現するうえで、より良い人生、生き方を目指すウェルネスの視点は重要である。

こうした人口統計的に見た市場分析および社会情勢とともに、先進諸国を中心に世界中で新しい価値観の人口層の拡大が注目されている。米国の心理学者ポール・レイらによる全米15万人を対象に15年間の追跡調査の結果、サステナビリティ（持続可能性）志向で環境と健康に配慮した消費行動を実践する新しい人口層の台頭が明らかになり、やがて社会の主要構成員になっていくものと予測している。スロー（ライフ）、エコ（環境共生）、オーガニック、ヨガ、マインドフルネス、地産地消や環境共生を志向し一大市場を形成してきた層は、近年盛り上がるSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）に感度の高い層であり、ウェルネスライフスタイルを支持する層でもある。米国の経済学者ジュリエットBショアは、消費を適度に抑制し、余暇を多く持ち、スローな生活で家族友人との時間を多く持つほど豊かな人生価値と考える「ダウンシフト（減速生活）」を提唱した。先進諸国を中心に新しい価値観に基づく次世代ライフスタイルを志向する層が増加し、これらを広く包含するウェルネス産業は大きな成長トレンドに向かっている。

#### 【参考文献】

○荒川雅志（2017）ウェルネスツーリズム～サードプレイスへの旅～，フレグランスジャーナル社



筆者提供 沖縄朝ヨガ



筆者提供 心身のウェルネス～座禅プログラム

# 地域中小企業の経営革新支援策

## —京都オスカー認定制度の分析<sup>1</sup>—



辻 田 素 子

(龍谷大学経済学部教授  
一橋大学大学院  
経済学研究科客員研究員)



松 岡 憲 司

(龍谷大学名誉教授  
一橋大学大学院  
経済学研究科客員研究員)



原 泰 史

(一橋大学大学院経済学研究科  
帝国データバンク企業経済高度実証  
研究センター 特任講師)

### < 要 旨 >

中小企業の持続的発展を促進するため、国は事業計画の作成およびその実施を促す施策を展開しているが、地域単位で独自に取り組んでいるところもある。京都市では2002年より、優れた事業計画に基づく積極的な経営革新によって持続的な成長が期待される将来性の高い中小企業を発掘・認定し、経営面を中心に支援する「オスカー認定」という制度を実施、2019年末段階で201社が認定されている。本稿では、こうした地域独自の施策が、事業維持と拡大の観点でどのような役割を果たしてきたのかをオスカー認定を事例として検討した。

帝国データバンクの企業データベースに基づきオスカー認定企業の特徴を見ると、創業年の最古は1677年であり、中央値は1960年であった。2019年時点で創業から100年以上を経過した企業を「老舗企業」とし、それ以外の「非老舗企業」と比較した。資本金、従業員数、売上高などの規模について、老舗企業が非老舗企業より大きかった。また老舗企業のほうが同族による事業承継比率が高かった。

さらに、老舗企業と創業者が経営者として第一線で活躍中の非老舗企業を対比しながら、彼らがいかにして革新的な取り組みを行ったのか、オスカー認定制度がそうした革新活動の実践や企業の存続・発展にどのような機能を果たしているのかを、同族承継の老舗(1社)、非同族承継の老舗(1社)、創業者が経営している1代目非老舗(2社)という4社の事例によって検討した。

オスカー認定制度では、国や府などの諸施策も適宜活用しながら、個別企業の実情にあわせたオーダーメイドの支援がなされており、廃業・倒産が懸念される老舗企業の起死回生や、ベンチャー企業の株式公開など、事業の継続・発展に寄与していることが示唆される。

<sup>1</sup> 本稿の作成にあたっては、一橋大学大学院経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター (TDB-CAREE; <http://www7.econ.hit-u.ac.jp/tdb-caree/>) に対し株式会社帝国データバンク (<http://www.tdb.co.jp/>) から提供された企業データを活用した。深謝申し上げたい。また、帝国データバンクの平峰芳樹氏にはデータの作成・構築にあたり多大なる貢献をいただいた。経営革新計画の実施状況は大阪府、鳥取県、京都府、オスカー認定制度は京都市およびASTEM、ケース分析にあたっては、株式会社寺内製作所、株式会社京都紋付、株式会社クロスエフェクトおよびコスメディ製薬株式会社の関係者にインタビュー等(電話を含む)を実施した。なお、ケースの策定は、辻田および松岡がこれまでに実施してきた調査研究に基づくものであり、本稿前半の内容とは独立して実施している。また、本稿は著者の責任によって発表するものである。

## 目次

- |                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1. はじめに                        | 5-2. 京都紋付<br>—洋装分野への展開で事業継承にメド       |
| 2. 国の経営革新支援制度                  | 5-3. クロスエフェクト<br>—経営者仲間とドラッカーの経営学を实践 |
| 3. 京都市のオスカー認定制度                | 5-4. コスメディ製菓<br>—独自技術で化粧品業界に新風を吹き込む  |
| 4. オスカー認定企業の全体像                | 5-5. 小括                              |
| 4-1. オスカー認定企業の創業年と設立年          | 6. おわりに                              |
| 4-2. オスカー認定企業の主な特性             |                                      |
| 5. オスカー認定企業のケース分析              |                                      |
| 5-1. 寺内製作所<br>—経営再建を経て航空機部品で飛躍 |                                      |

## 1. はじめに

中小企業の持続的発展を促進するため、国は、経営革新計画や経営発達支援計画といった、事業計画の作成およびその実施を促す施策を展開しているが、地域単位で独自に取り組むところも少なくない。京都市は、世界を舞台に活躍するベンチャー・中小企業を育成するため、産業支援機関を核とする発掘・支援制度を整備してきた。有望なベンチャー企業を発掘・認定し、その成長段階に応じて技術と経営の両面から支援を実施する「京都市ベンチャー企業目利き委員会Aランク認定」(1997年開始、2019年末段階で141件認定)や、経営革新により持続的な成長が期待される将来性の高い中小企業を発掘・認定し、経営面を中心に支援を実施する「オスカー認定」(2002年、同201件)は、公益財団法人京都高度技術研究所(ASTEM; Advanced Science, Technology & Management Research Institute of KYOTO)がその運営を担っている。

本論では、こうした地域独自の施策が、中小

企業の経営革新の観点でどのような役割を果たしてきたのかを定量的データおよび定性的なケースに基づき分析する。革新的な取り組みを行う中小企業としては、京都市から「オスカー認定」された企業群を対象とする。以下ではまず、オスカー認定制度の概要を説明する。続いて、オスカー認定を得た京都の中小企業の企業特性を概括する。後半では、オスカー認定企業の発展過程をケース分析により明らかにする。中小企業の経営革新に対する地域の公的支援の在り方を吟味するのが本論の主な目的である。

## 2. 国の経営革新支援制度

中小企業による革新を支援する制度は数多く存在する。中小企業庁の経営革新支援制度では、中小企業が、「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図るための経営計画書を都道府県などに申請して承認を受ける。提出されるのは3年から5年の中期的なビジネプランであり、新商品の開発や新たなサービス展開などの取り組みと具体的な数値目標が含まれる。この制度は1999年7月の中小企業経営革

新支援法の施行と同時にスタートし、2019年3月末段階で累計78,150件の経営革新計画が策定されている。日本政策金融公庫と商工組合中央金庫はさまざまな中小企業に事業に必要な資金を低利で融資しているが、経営革新計画の承認を受けることで、中小企業は通常の条件よりも優遇された特別貸付を受けることができ、同計画が軌道に乗るまでの一定期間、返済開始を据え置かれる。また、信用保証協会による保証限度額が引き上げられる。その他、ものづくり補助金の採択審査時の加点、中小企業投資育成株式会社からの投資、販路開拓コーディネーター事業への採択など、公的機関からの優遇措置を得ることができる。

本制度は、こうした補助金や税制優遇に加え、中小企業にとって次のような間接的メリットがある。すなわち、中期的な経営計画書の立案を行うなかで、自社の産業内でのポジショニング、強みや弱みを経営層が把握し、課題解決に向けた具体策を探るとともに、中長期的な視点で企業の将来を考えられるようになる。また次世代の人材育成や企業の知名度向上、新分野進出などの効果も有する。しかしながら、本制度の利用状況には、地域差が存在する。都道府県別の中小企業数と承認件数を表1にまとめた。中小企業数は2016年6月時点の実測値<sup>2</sup>、経営革新支援制度の承認件数はこれまでの累

積値である<sup>3</sup>。地域によって経営支援制度の利用率（承認比率）が著しく異なることが確認できる。利用率の高い都道府県としては、静岡県<sup>4</sup>の5.2%、鳥根県の4.8%、福岡県の4.7%などが挙げられる。一方、北海道、宮城県、福島県、京都府の利用率はそれぞれ0.9%と低水準である。

ただ、同数字は、経営革新計画の承認件数に基づくもので、経営革新の進捗状況やその成果を示すものではない。地域によっては、経営革新の遂行を重視し、承認後の指導やコンサルティングに注力するために、承認件数を押さえる“少数精鋭”戦略を採るところや、地域独自の経営革新制度を打ち出すところもあり、利用率が低いからといって、中小企業の経営革新支援体制が脆弱なわけではない。

例えば、鳥根県の承認件数は2012年度から減少した<sup>4</sup>が、同時期に「県版経営革新計画」制度がスタートした。2019年には同制度をベースに「産業成長応援事業」を創設し、小規模事業者向けの新たなチャレンジを行う「スタート型」、本業の生産性向上を目指す「生産性向上型」、更なる事業拡大やこれまでにない事業展開を目指す「成長・拡大型」の3タイプを展開している。

こうした地方自治体の支援制度の一例として、次に京都市のオスカー認定制度を取り上げる。

2 中小企業庁の「2019年版中小企業白書」<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html> [2020.02.07 閲覧]に掲載されたもので、中小企業の区分は中小企業基本法による。

3 中小企業庁の経営サポート「経営革新支援」<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html> [2020.02.07 閲覧]に掲載された、2019年3月末の累計値を用いた。

4 鳥根県の経営革新計画承認企業一覧 <https://www.pref.tottori.lg.jp/dd.aspx?menuid=99736> [2020.01.24 閲覧]

表1. 都道府県別の中小企業数と経営革新計画の承認件数

| 都道府県名 | 中小企業数<br>(A) | 経営革新<br>計画承認件<br>数 (B) | 利用率<br>(承認比率)<br>(B/A) | 都道府県名 | 中小企業数<br>(A) | 経営革新<br>計画承認件<br>数 (B) | 利用率<br>(承認比率)<br>(B/A) |
|-------|--------------|------------------------|------------------------|-------|--------------|------------------------|------------------------|
| 北海道   | 141,386      | 1,265                  | 0.9%                   | 滋賀県   | 34,608       | 858                    | 2.5%                   |
| 青森県   | 39,824       | 389                    | 1.0%                   | 京都府   | 79,023       | 741                    | 0.9%                   |
| 岩手県   | 37,235       | 592                    | 1.6%                   | 大阪府   | 270,874      | 3,810                  | 1.4%                   |
| 宮城県   | 59,314       | 533                    | 0.9%                   | 兵庫県   | 144,748      | 3,084                  | 2.1%                   |
| 秋田県   | 33,096       | 361                    | 1.1%                   | 奈良県   | 31,526       | 376                    | 1.2%                   |
| 山形県   | 38,726       | 624                    | 1.6%                   | 和歌山県  | 34,367       | 467                    | 1.4%                   |
| 福島県   | 58,639       | 503                    | 0.9%                   | 鳥取県   | 16,059       | 544                    | 3.4%                   |
| 茨城県   | 79,443       | 2,711                  | 3.4%                   | 島根県   | 22,167       | 1,065                  | 4.8%                   |
| 栃木県   | 60,058       | 771                    | 1.3%                   | 岡山県   | 52,368       | 2,053                  | 3.9%                   |
| 群馬県   | 64,907       | 1,017                  | 1.6%                   | 広島県   | 82,962       | 3,384                  | 4.1%                   |
| 埼玉県   | 161,341      | 6,802                  | 4.2%                   | 山口県   | 38,933       | 1,305                  | 3.4%                   |
| 千葉県   | 120,789      | 1,776                  | 1.5%                   | 徳島県   | 25,345       | 389                    | 1.5%                   |
| 東京都   | 413,408      | 8,279                  | 2.0%                   | 香川県   | 30,883       | 323                    | 1.0%                   |
| 神奈川県  | 187,428      | 2,199                  | 1.2%                   | 愛媛県   | 43,500       | 590                    | 1.4%                   |
| 新潟県   | 76,136       | 1,004                  | 1.3%                   | 高知県   | 24,997       | 409                    | 1.6%                   |
| 富山県   | 34,613       | 650                    | 1.9%                   | 福岡県   | 135,052      | 6,360                  | 4.7%                   |
| 石川県   | 40,430       | 492                    | 1.2%                   | 佐賀県   | 24,423       | 777                    | 3.2%                   |
| 福井県   | 29,210       | 537                    | 1.8%                   | 長崎県   | 41,793       | 647                    | 1.5%                   |
| 山梨県   | 30,677       | 474                    | 1.5%                   | 熊本県   | 47,815       | 820                    | 1.7%                   |
| 長野県   | 73,189       | 2,136                  | 2.9%                   | 大分県   | 34,711       | 1,171                  | 3.4%                   |
| 岐阜県   | 70,731       | 1,043                  | 1.5%                   | 宮崎県   | 34,819       | 621                    | 1.8%                   |
| 静岡県   | 119,807      | 6,207                  | 5.2%                   | 鹿児島県  | 49,915       | 750                    | 1.5%                   |
| 愛知県   | 208,310      | 5,781                  | 2.8%                   | 沖縄県   | 47,105       | 492                    | 1.0%                   |
| 三重県   | 51,486       | 942                    | 1.8%                   | 合計    | 3,578,176    | 78,150                 | 2.2%                   |

出所：中小企業庁の「中小企業白書」、「経営革新支援制度」のデータから筆者作成

### 3. 京都市のオスカー認定制度

京都市のオスカー認定制度は、京都経済を担う中小企業の育成を目的に2002年にスタートした。企業が策定した革新的な事業計画を評価し、その実現に取り組む企業を継続的に支援する仕組みである。米アカデミー賞にちなんだ「オスカー」との命名には、認定を受けること自体が企業の名誉となり、当該企業

が地域の模範的企業となることへの期待が込められている。開始当初は第二創業としての新産業分野進出を認定していたが、100社に達した2009年春にいったん事業を休止し、2010年からは販路開拓や生産性向上など経営革新に取り組む企業を対象に再開した。認定企業は、伝統産業における老舗企業からIT産業のベンチャー企業まで多岐にわたる。

オスカー認定制度では、優れた事業計画に

基づき経営革新に積極的に取り組む中小企業がさまざまな側面から支援される。応募できるのは、(1) 京都市内に本店、支店、営業所、工場、その他事業所を有する、(2) 創業または法人設立から10年以上経過している、(3) みなし大企業に該当しない、の3条件を満たす中小企業で、新商品の開発、新たな生産・販売方式や経営管理方法の導入などを通じて、経営革新を図るための事業計画（パワーアッププラン）が審査される。応募書類に基づく一次審査の後、企業訪問（ヒアリング調査）が行われ、最後に、学識経験者、企業経営者らで構成する「オスカー認定審査委員会」で口頭発表（プレゼンテーション）による審査を行う。オスカー認定企業には「オスカー認定証」が授与され、新たな経営計画実現に向けた手厚い支援が提供され、名刺やホームページなどでオスカー認定を示すロゴマーク（図1）も利用できる。

認定企業に対するASTEMによる支援としては、(1) コーディネーターによる経営戦略へのアドバイスや、販路開拓や産学連携の窓口となる「フォローアップ支援」、(2) 弁護士や中小企業診断士の派遣を行う「専門家派遣」、(3) 海外での特許出願支援などを行う「海外展開支援」、(4) ASTEMのホームページでの情報掲載やメディアでの広報宣伝といった「企業PR」等が行われている<sup>5</sup>。また、京都市からは、(a) 京都市内で事業所を新增設する際の固定資産税および都市計画税相当額の補

助（5年間）、(b) 京都市内の公的インキュベーション施設入居時の賃料補助、(c) 新規性や独創性のある優れた商品やサービスの随意契約による調達、(d) 必要な事業資金の長期・低利融資（「京都市関連認定制度資金」の活用）などを受けられる。

さらに、オスカー認定企業は「京都オスカークラブ」へ入会できる。同クラブは、オスカー認定企業をメンバーとする異業種交流団体である。認定企業の知名度向上や企業文化の発信が目的であり、2019年11月に京都市内ホテルで開催されたシンポジウムには、企業の経営者および社員、地域金融機関関係者、研究者、学生など約400人が会した。オスカー認定企業には、京都という「地域」のさまざまなプレーヤーが関わっており、長期的なエコシステム（生態系）構築に向けた取り組みの一環であることが示唆できる<sup>6</sup>。

図1. オスカー認定のロゴマーク



5 ASTEMの「オスカー認定制度」<https://www.astem.or.jp/smes/oscar> [2020.01.24 閲覧]

6 ASTEMの地域産業活性化本部企業成長支援部は、「オスカー認定制度は、企業が認定を受けて終わるのではなく、オスカークラブでの協働を含めた、地域の組織や人との関係性の構築にある」としている。



## 4. オスカー認定企業の全体像

本節では、オスカー認定企業の主な特性について、帝国データバンクが提供する企業データベース（以下、TDBデータベース）に基づき分析した結果を示す。なお、分析にあたっては、一橋大学大学院経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター（TDB-CAREE）にて利用可能な、企業財務データベース（COSMOS1）、企業信用調査データベース（CCR）、企業概要データベース（COSMOS2）を活用した<sup>7</sup>。

データの構築方法は次の通りである。2019年度までにオスカー認定を受けた全201社について、ASTEMのWeb上より企業名、郵便番号、住所および電話番号を取得した。そのうち、オスカー認定企業のグループである京都オスカークラブ<sup>8</sup>に所属する企業は168社である。残り33社は、倒産あるいは廃業、もしくは同クラブを休会または退会していた。こ

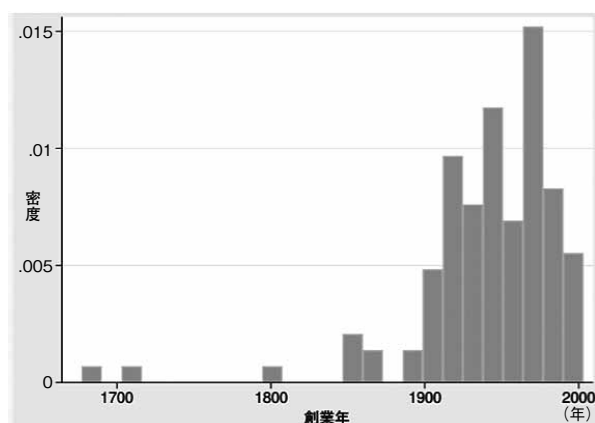
れらの企業の現状を確認したところ、インターネット上にWebサイトが存在せず、事業継続を確認できなかったのが14社、他の企業に事業を引き継いだのが4社、京都市外に移転した企業が1社であった。また、京都オスカークラブに属していた株式会社エスユーエス社は2017年9月に東証マザーズ市場に上場し、同クラブからの「卒業」を果たしている。

続いて、オスカー認定企業（201社）について、帝国データバンクが個々の企業に付与する企業コードとのマッチング作業を行ったところ、TDBデータベース上で187社を特定できた<sup>9</sup>。以下では、企業信用調査データベースに基づき、オスカー認定企業の特性把握に努める。

### 4-1. オスカー認定企業の創業年と設立年

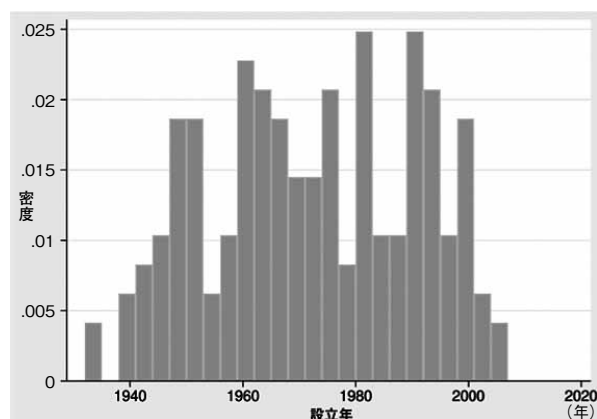
まず、オスカー認定企業の創業年および設立年について確認する。図2の創業年の分布をみると、最も古い企業は1677年である。創業年

図2. オスカー認定企業の創業年の分布



出所: TDB データベースから筆者作成

図3. オスカー認定企業の設立年の分布



出所: TDB データベースから筆者作成

7 一橋大学経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター <http://www7.econ.hit-u.ac.jp/tdb-caree/> [2020.01.18 閲覧]

8 ASTEMの「京都オスカークラブ」 <https://www.astem.or.jp/smes/oscar/club> [2020.01.25 閲覧]

9 オスカー認定企業と帝国データバンクが有する個別企業データのマッチング作業は、社名や住所、電話番号をもとに、データベース上で自動的に行われ、マッチング後の個別企業データもすべて秘匿化されている。

の中央値は1960年であり、多くが第二次世界大戦後に創業されている。また、図3で設立年を確認すると、最も古い企業は1932年、最も新しい企業は2007年である。

このように、オスカー認定企業には、創業間もない企業から「年齢を重ねた」企業まで含まれている。企業年齢が企業の財務的なパフォーマンスにどのような影響を与えるかに着目した研究は数多く存在する (Coad 2018<sup>10</sup>)。さらに関連する議論として、同族企業 (ファミリービジネス) であることが、企業の継続性やパフォーマンスに与える影響を、定性的あるいは定量的に分析する研究も目立つ (入山・山野井 2014<sup>11</sup>、沈 2014<sup>12</sup>、Kellermanns and Eddleston 2006<sup>13</sup>)。しかしながら、利用できるデータセットの制約から、これらの研究の多くは上場企業をその分析対象としている。

以下では、2019年時点で創業から100年以上を経過した企業を「老舗企業」と定義し、これらの企業群とそれ以外の企業群との間で特

性に差異があるか否かも併せて、オスカー認定企業の特徴を確認することにしよう。

#### 4-2. オスカー認定企業の主な特性

TDBデータベースに基づき、オスカー認定企業を老舗企業か否かで分類したところ、187社のうち45社が老舗企業に該当した。非老舗企業は142社である。表2は、両企業群の、資本金、従業員数、売上高、代表者年齢を比較している。なお、分析にあたっては、1978年から2018年までの40年分のパネルデータを構築し検討した。これにより、長期にわたる企業活動の変遷およびその特性を測定することが可能となる。なお表2に示している数字は、全期間での平均値および標準偏差 (括弧内) であることに留意されたい。

老舗企業の資本金は、非老舗企業よりも約1,000万円多い4,000万円弱で、従業員数も10数人多い70人強である。売上高も非老舗企業に比べて約1.8倍大きい<sup>14</sup>。オスカー認定企業

表2. オスカー認定企業の老舗企業と非老舗企業の資本金、従業員数、売上高、代表者年齢 (括弧内は標準偏差)

|              | 老舗企業 (n=45)              | 非老舗企業 (n=142)            |
|--------------|--------------------------|--------------------------|
| 資本金<br>(千円)  | 39,506.73<br>(40,933.19) | 29,289.88<br>(38,362.29) |
| 従業員数         | 72.25<br>(98.58)         | 57.59<br>(101.83)        |
| 売上高<br>(百万円) | 2,426.25<br>(4,958.52)   | 1,319.66<br>(1,865.80)   |
| 代表者年齢        | 55.73<br>(10.09)         | 54.70<br>(10.60)         |

出所: TDBデータベースから筆者作成  
注: 1978年から2018年まで40年分のパネルデータを構築し算出した。

10 Coad, A. (2018) "Firm Age: A Survey," *Journal of Evolutionary Economics*, 28 (1), pp. 13-43.

11 入山章栄・山野井順一 (2014) 「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』48 (1), pp. 25-37.

12 沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害—日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」『組織化学』48 (1), pp. 38-51.

13 Kellermanns, F. W., and Eddleston, K. A. (2006) "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), pp. 809-830. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x

14 データの散らばりの程度を把握するための尺度のひとつである標準偏差をみる限り、老舗企業間、非老舗企業間でそれぞれかなりの差異がある。

に関する限り、老舗企業が非老舗企業よりも若干規模が大きい傾向にあるが、全体としては、中小企業のなかでも比較的規模の大きな企業が認定されていることがわかる。また、代表者の平均年齢はいずれも50歳代半ばで、著しい違いは見られない<sup>15</sup>。

続いて、表3に企業代表者の就任経緯を示す。老舗企業の場合、同族継承が89.1%、内部昇格が10.9%であり、他のケースは見られない。一方、非老舗企業は、社歴が浅いため創業者がまだ経営を担っている場合も多く、創業者が代表となっている企業の比率が16.3%あった。同族継承は62.8%、内部昇格は15.1%である。分社化や買収、外部招聘による就任の割合は低い。老舗企業ほど同族継承が強い傾向にある。オスカ

ー認定企業には、創業者が牽引する「一代目企業」や同族経営でない企業も一定数含まれており、企業の年齢や同族か否かに関わらず、経営革新に取り組むさまざまな企業が認定されていることが確認できる。

老舗企業と非老舗企業との間で、業種にはどのような違いがあるのだろうか。表4に、主な業種を企業群ごとにまとめた。老舗企業、非老舗企業ともに、卸売が全体の20%を超え、一般機械器具製造が続く。ただし、3位以下をみると、電気機械器具製造、精密・医療機器製造と機械業種が目立つ非老舗企業とは異なり、老舗企業では、飲食料品・飼料製造と繊維工業、金属製品製造が上位を占める。京都には、日本酒、和菓子、漬物、西陣織、京友禅、仏

表3. オスカー認定企業の老舗企業と非老舗企業の代表者就任経緯

|                      | 老舗企業 (n=45) | 非老舗企業 (n=142) |
|----------------------|-------------|---------------|
| 同族継承                 | 89.1%       | 62.8%         |
| 創業者                  | —           | 16.3%         |
| 内部昇格                 | 10.9%       | 15.1%         |
| その他の理由 (分社化・買収・外部招聘) | 0.0%        | 5.8%          |
| 合計                   | 100.0%      | 100.0%        |

出所：TDB データベースから筆者作成

注：1978年から2018年まで40年分のパネルデータを構築し算出した。

表4. オスカー認定企業の老舗企業と非老舗企業の主な業種 (TOP5)

|   | 老舗企業 (n=45) |       | 非老舗企業 (n=142) |       |
|---|-------------|-------|---------------|-------|
| 1 | 卸売          | 24.6% | 卸売            | 21.1% |
| 2 | 一般機械器具製造    | 11.1% | 一般機械器具製造      | 13.0% |
| 3 | 飲食料品・飼料製造   | 10.3% | 電気機械器具製造      | 9.4%  |
| 4 | 繊維工業        | 8.3%  | 精密・医療機器製造     | 4.6%  |
| 5 | 金属製品製造      | 6.0%  | 出版・印刷業        | 3.8%  |
|   |             |       | 広告・情報サービス     | 3.8%  |

出所：TDB データベースから筆者作成

<sup>15</sup> なお、こうした傾向はデータセットの期間を直近5年間（2014-2018）に区切った場合でも同様であった。すなわち、売上高は老舗企業のほうが平均して高く、資本金規模も大きい。老舗企業間での偏差は存在する。

壇仏具といった伝統産業に属する企業が多い。伝統産業でも革新的な新事業を計画し実践している企業が少なくないことがわかる。

ここまで、老舗か非老舗か、同族か非同族かといった観点から、定量的な分析を行ってきたが、次節以降は、非同族の老舗企業、同族の老舗企業、そして、創業者が経営している一代目企業という三つのタイプについて、ケーススタディを行う。

老舗企業と、創業者が第一線で活躍中の非老舗企業を対比しながら、彼らがいかにして革新的な取り組みを行ったのか、オスカー認定制度がそうした革新活動の実践や企業の存続・発展にどのような機能を果たしているのかを検討する。非同族継承の老舗企業として一般機械器具製造業に分類されるネジ製造の株式会社寺内製作所、同族継承の老舗企業として、和服黒染め業の株式会社京都紋付を取り上げる。一代目企業の事例は、光造形技術を使って開発試作品を製造する株式会社クロスエフェクト、皮膚から入る医薬品・化粧品を開発製造するコスメディ製薬株式会社である<sup>16</sup>。

## 5. オスカー認定企業のケース分析

### 5-1. 寺内製作所

#### 一経営再建を経て航空機部品で飛躍 創業と軍との取引

ボルト・ナット・ネジによる接合は機械接合とよばれ、比較的容易に接合を解除できるため、メンテナンスが必要な機械には不可欠な接合方

法である。ネジ・ボルト・ナット業界で国内有数のメーカーである寺内製作所の創業は1913年である。創業者の寺内梅次郎は傘屋などでの丁稚奉公を経て、大阪砲兵工廠で金属加工の技術を習得した。その後勤めた町工場で、転倒しても灯油が漏れない安全装置付きのランプ「安全ランプ」を開発、新案特許を受けた<sup>17</sup>。寺内製作所を創業してからも、この「安全ランプ」の評判が事業を進める上で大変役立った。1919年の「規格ナット」、1922年の「普通螺子」、1933年の「精密螺子」と海軍への納入実績を重ねた。また陸軍の航空機を製造していた川崎航空機（現・川崎重工業株式会社）にネジを納入することになり、陸軍専用の工場を新設した<sup>18</sup>。1933年には海軍への納入窓口だった坂本商店の出資を得て、株式会社となった。太平洋戦争が始まると軍部からの増産要求はますます強まり、太秦の撮影所を工場とするなど生産体制を強化し、9,000人以上が働いていたという<sup>19</sup>。

#### 戦後復興から会社更生法下での経営

1945年8月の終戦によって軍需生産は停止したが、ネジ類の需要はほとんどなく、水筒など生活用品を製造していた。ネジの注文が再開したのは1947年のことであった。1950年に始まった朝鮮戦争は日本経済に特需景気をもたらしたが、寺内製作所もネジや航空機用補助タンクなどの受注を得て、売り上げは急増した。しかし、朝鮮戦争特需によって利益をあげたのは1期だけで、赤字体質を変えるには至らなかった。

16 これらのケースの選定は、京都市およびASTEMの担当者、オスカー認定企業の経営者らに対する継続的な聞き取り調査結果に基づいている。筆者らはこれまでに20を超えるオスカー認定企業（会長、社長、社員ら）にインタビューをしており、今回は紙面の制約上、「典型例」とみなせる4社を取り上げた。本稿前半に示した、TDBデータベースに基づく特徴分析とは独立して実施している。なお、以下のケース分析では敬称を略した。

17 寺内製作所100年史編集委員会（2014）『寺内製作所100年史』（以下、社史）、p. 43。

18 社史、p. 60。

19 社史、p. 67。

1955年には、三菱電機株式会社に吸収合併されることとなった。当時は労働組合運動が盛んであり、寺内製作所も長い労働争議の時代に突入していった。1975年になると三菱電機は所有していた寺内製作所の97%の株をすべて他社に売却、それをきっかけに激しい労働争議の時代を迎えることになった。そして同年5月に会社更生法を申請、これより寺内製作所は1982年まで会社更生法下での経営の時代に入った。

### 経営再建と航空機分野の重点化

高度成長期から寺内製作所の受注は、三菱電機関連、建設機械、防衛庁関連の航空機が三本柱であったが<sup>20</sup>、更生終了後の経営再建につれて、航空機部門が次第に拡大していった。再建開始時に売り上げのおよそ3分の1だった航空機部門は2000年代に入ると8割台に入った。そして2002年には業務をガスタービン部品と航空宇宙に特化した。航空分野では当初80%以上が防衛関係であったが、次第に民間機が増えていった。航空機には非常に高い安全性が求められるため、厳しい品質管理が要求される。そのため品質システムや認証制度が極めて重要である。寺内製作所は公的な品質システムとして、1999年にISO9002認証、2003年には航空宇宙および防衛分野における品質管理の国際規格であるJIS Q9100認証<sup>21</sup>を取得した。世界の主要航空機メーカー・エンジンメーカーが運営管理する団体（PRI: Performance

Review Institute）による特殊工程認定制度としてNadcap<sup>22</sup>がある。寺内製作所は2007年にNadcap NDT（非破壊検査）、2010年にNadcap HT（熱処理）認証などを受けた。さらにこうした個別企業ごとの認証にとどまらず、機種ごと、部品ごとにも認証が求められる場合がある。そのため寺内製作所は2011年にオスカー認定制度の事業発展計画を申請し、承認された。事業計画のテーマは「大手航空機エンジンメーカーの個別認証を新たに取得し、非破壊検査・熱処理技術を進化させ、民間航空機分野を拡大、艦艇向け部品など新分野を開拓する」というものであった。非破壊検査、熱処理、表面処理といった特殊工程は、顧客である大手航空機エンジンメーカーの認証がなければ作業を進めることができない。同社では1989年にNASAの工場品質審査に合格、米GE社や英Dowty Rotol社（現Dowty Propellers社）によるサブ・ヴェンダー<sup>23</sup>認定を受けた。オスカー認定後には、2012年にRolls-Royce社の艦艇部品供給者認定を取得した。

オスカー認定はまさに民間機と防衛関係がほぼ同じ売り上げ構成となった時期に行われた。2018年時点で、民間機に関連した売り上げは航空分野の54.5%と半数を超えるに至っている。オスカー認定前の2010年から認定後の2013年にかけて売上は約1.5倍に増加した。航空分野が貢献しており、特に民間航空機部品はわずか3年でほぼ倍増している。

オスカー認定後も京都府中小企業優良認定

<sup>20</sup> 社史、p. 82.

<sup>21</sup> 国際航空宇宙品質グループ（IAQG）の規格IAQS9100とJISQ9100は相互承認されており、JISQ9100に登録されると世界共通データベースにも登録される。

<sup>22</sup> National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program. 航空宇宙産業独自の品質認証の枠組み。Nadcapのカテゴリーと対象工程については、杉山勝彦（2018）「航空機産業における中小企業の挑戦」『一橋大学ビジネスレビュー』2018年春、p. 108、表1に詳しく説明されている。

<sup>23</sup> サブ・ヴェンダーとは、サプライチェーンのティア1であるヴェンダーに納入するティア2以下のヴェンダーを指す。

(2013年度)、京都府元気印中小企業認定(2015年度)を受け、また「自動監視技術を備えた最新複合NC旋盤による航空エンジン部品の高効率生産化」によって中小企業庁の2015年度「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」を得た。さらに、2008年の京都府の「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証、2010年の「きょうと男女共同参画推進宣言」事業者登録、2013年のKES環境マネジメント・ステップ2<sup>24</sup>の認証を受けるなど、企業の社会貢献(CSR)分野にも配慮を怠らない。地域を支える中小企業として期待が集まっている。

#### 厳しい精度や品質を追求するDNA

寺内製作所は創業100年以上の老舗企業であるが、同族企業ではない。創業者寺内梅次郎以後の経営者は、三菱電機からの出向者や管財人などを経て、現在の山本社長に至る。山本社長は従業員出身であり、創業家の一族出身ではない。しかし、創業直後から軍事用のナット、螺子を生産しており、厳しい精度や品質を追求するDNAが、現在の防衛・民間の航空機部品につながっている。航空機産業は、初期投資が大きい一方、回収には長期間を要するという特性を持っている<sup>25</sup>。そのため公的および企業ごとの認証と同時に長期的な経営計画が重要である。オスカー申請に際して作られた事業発展計画は、航空機部品、特に民間航空機分野の拡大に極めて重要な役割を果たした。

## 5-2. 京都紋付

### 一洋装分野への展開で事業継承にメド

冠婚葬祭で着用する礼服は、黒が濃いほど高級とされ、京都の京黒紋付染は、品のある上質な黒染めとして高い評価を得てきた。最盛期の1970年代には、業界全体で年間600万反を染めていたという。しかし、和装離れ・正装離れが急速に進むなかで、京黒紋付染の年間生産量は1万反を割り込み、かつて150を数えた京都黒染工業協同組合の加入業者数も12まで減少した。こうした衰退産業にあって、京都紋付は、黒染めの対象を和装から洋装に転換するとともに、古着を黒に染めて生まれ変わらせるという新しい事業を生み出した。SDGs(持続可能な開発目標)への取り組みが、世界的に大きな盛り上がりを見せるなか、アパレルの染替えリサイクルビジネスは国内外で高い関心を集めている。

### 縮小市場への危機感

京都紋付は、1915年の創業以来、喪服や黒紋付などの黒染めを専門としてきた。4代目の現社長、荒川徹は創業者の孫で、大学卒業後、京都の電子部品メーカーに数年勤務し、20代半ばで京都紋付に入社した。社長就任は38歳の時である。

4代目は、中国での着物の縫製業、マンション経営、飲食業など次々と新しい事業に挑戦した。和装市場縮小に伴う自社存続への危機感がその原動力であった。実際、京都紋付の年間

<sup>24</sup> KES環境機構が実施している環境マネジメントシステムで、ステップ2はISO14001と同様な項目が要求される。

<sup>25</sup> 航空機産業のリスクについては、次の本が詳しい。Newhouse, John (1982), *The Sporty Game*, Knopf (航空機産業研究グループ訳『スポーティーゲーム』1988年、学生社)。

売上高は1996年の12億円をピークにその後わずか10年で半減し、黒染め事業は存亡の危機に瀕した。

### 黒染めの魅力を再認識

本業の「黒染め」技術を洋装に展開するという事業プランが生まれたのは2001年である。4代目は、綿や麻などの洋装素材を黒く染める技術を開発し、「深黒（しんくろ）」と命名した。2003年に始めた洋服の黒染め事業は、地元業者から、バッグに使う帆布の黒染めを依頼されたことがきっかけとなった。その後、「深黒」で染めた自社のオリジナル製品を売り出し、アパレルメーカーからの染め依頼にも応え始め



た。さらに、岡山のデニムメーカーで商品企画をしていた女性を採用し、黒染めデニム製品も開発した。4代目は、彼女から「黒染めの魅力」を教えられ、さまざまな可能性に気づいたという。

### 革新計画の策定と各種認定制度の活用

こうした活動で足がかりを得た4代目は、本業の黒染め技術を活かす本格的な革新計画を策定した。付加価値向上策として掲げたのは、（1）洋装素材への深黒染め、（2）黒染めジーンズの開発・製造・販売、（3）海外を視野に入れた商品開発などである。新たな革新計画は2010年、京都商工会議所の第1回「知恵ビジネスプランコンテスト」で認定を得た<sup>26</sup>。さらに2011年3月にはオスカー認定も受けた。いずれも、和装の黒染め技術と意匠力を活かしアパレルのカジュアル市場に参入するという新規性や独自性が高く評価されている。

同社は、公的資金も積極的に活用してきた。京都府と公益財団法人京都産業21が、新事業に挑戦する中小企業らに事業費の一部を助成する「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」からは2010年度と2012年度に事業資金を獲得した。

こうした公的機関からの“お墨付き”は知名度や信用力のアップに繋がった。アパレルの染替りサイクル事業は、世界自然保護基金（WWF）と組んだ、衣類を黒く染め替えて再活用するプロジェクト「PANDA BLACK」によって大きく前進した。同プロジェクトへの参

<sup>26</sup> 同コンテストは、京都の強みを活かし、企業価値を高めて顧客創造を図る中小企業の独創的ビジネスプランを応援するもので、初めての試みとなった第1回には51件の応募があり6件のプランが認定された。

加は、大手広告代理店である株式会社博報堂からの1本の電話が契機となった。

同プロジェクトを通じて、全国に約500店舗を構える古着チェーン、株式会社セカンドストリートとのつながりも生まれた。京都紋付は2020年現在、セカンドストリートに持ち込まれた古着の一部を黒く染めている。衣類を黒く染めてリユースする自前のビジネスとして「クロフィネ (KUROFINE)」事業も立ち上げた。2017年度には、このクロフィネ事業を本格化するため、経済産業省の「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」を得た。

京都紋付によるアパレルやリサイクル業界への新規参入は、社員の採用や外部組織との連携によって実現してきたが、そうした経営資源が京都紋付に集まってきたのは、4代目がアンテナを張り巡らし、自らその時々を取り組みを積極的に発信するとともに、企業として目指す将来ビジョンを明確に示してきたからともいえるだろう。

## 経営革新の成果

洋装分野に進出する過程で、京都紋付は、大型の機械設備を廃棄し、従業員も45人から5人に減らした。売上高も1億円程度にとどまるが、4代目が意識するのは、京黒紋付染の伝統技術を後世につなぐ収益モデルの構築である。「今の体制であれば、年間3~4億円の売上高で安定した利益が確保できる」と見込んでいる。

もし4代目が革新計画を策定していなければ、またそれが実現していなければ、京都紋付も廃業していた可能性がある。事実、先行きに不安を感じていた4代目は息子に事業を継がせ

るかどうかずいぶん悩んだ。アパレルの黒染めビジネスで企業としての将来展望が描けるようになったことで、2014年、印刷会社に勤めていた息子を呼び戻し、京都紋付に入社させた。次を担う5代目が古着の染替え事業を担当しながら、経営を学んでいる。

京都紋付の次の挑戦は、シミや汚れがついた衣類を黒染めすることで、商品としての価値を高めるアップサイクル・プロジェクトの展開である。染め替えの概念を社会に普及させるために、同業者、アパレルメーカー、商社、消費者などとのコンソーシアム設立を目指している。コンソーシアムが染め替えできることを示すタグを発行し、アパレルメーカーが同タグを付けた製品を販売する。そのさい、QRコードなどで染め替え後の画像が見える仕掛けにするという。衣類でSDGsに貢献したい企業などは、コンソーシアム発行のURLを使って染め替えを消費者にアピールする。行政や商工会議所といった地域を挙げての革新活動支援が、伝統技術の継承、企業の存続、さらには持続可能な社会に向けた新たな潮流の起点になっていることがうかがえる。

## 5-3. クロスエフェクト

### 一経営者仲間とドラッカーの経営学を実践

心臓手術を控えた医師が、患者の心臓の精緻な実寸大モデルを用いて、手術の進め方を検討する。質感も実際の心臓に近い。メスを入れて手術のシミュレーションをすることもできる。こうした臓器モデルで名をはせたのが、クロスエフェクトである。同社は経済産業省主催の第5回ものづくり日本大賞・内閣総理大臣賞（2013



年)にも選ばれた。経済産業省が選定する「地域未来牽引企業」でもある。

同社は、2001年に現社長の竹田正俊が、生まれ育った京都市伏見区で設立した。大学卒業後に留学した米国で、秘めていた企業家精神に火が付いた。3次元積層造型機(3Dプリンターの1種)との出会いで創業を決意し、以来、3次元でプロダクトデザインを描き、そのデジタルデータをもとに手で触れられる立体モデルを作り、メーカーの開発者などに提案している。社員一丸となって目指すのは、「世界最速の開発支援企業」である。

「魅せる工場」をコンセプトに2015年12月に完成した新社屋には、カフェテリアがあり、開放感のある吹き抜け空間の真ん中には滑り台が設置されている。業績は右肩上がりで伸びており、直近の売上高は約4億円、従業員も37人に増えた。

### 未来に点を打つ

「未来のなりたい姿を描くと、はしごが降りてくる」。独特の表現で、竹田は時間マネジメントの重要性を説く。目標を掲げれば、その実現に向けていつまでに何をしなければならないかが見えてくるといふ。実際、竹田は創業間もない段階で経営計画を策定し、2003年12月に国の経営革新支援法に基づく承認を取得、2005年7月には京都市のオスカー認定を受けた。その当時掲げたのが、顧客の製品立ち上げをバックアップするビジネスマodelの構築だった。「さまざまなプラスチックの試作を、3次元エンジニアリングを駆使して超短納期で提供する」という点を打つことで、同社は一丸となった。

### 予期せぬ顧客が成功をもたらす

心臓モデルは、大阪の国立循環器病研究センター医師からの「手術が必要な赤ちゃんの心臓を樹脂で再現できないか」との相談がきっかけである。心臓モデルの作成ではまず、ソフトウェアを使って心臓のCTデータを3Dモデル化し、周囲の臓器や骨といった不要なデータを取り除き、不鮮明な部分を補正する。こうして出来上がったデータをもとに3Dプリンターでシリコン製のマスターモデル(型)を作り、この型にウレタン樹脂を流し込んで心臓モデルを造形する。心室や心房、血液などが複雑に入り組んだ内部構造の再現にあたっては、当該事業の開始までに家電メーカーやゲーム機器メーカー、産業機器メーカーなどから、多種多様な仕事を請負い、無理難題に応えるなかで蓄積された技術やノウハウが活きた。

### 自分の命を使って顧客と社会に貢献する

竹田が企業経営で最も大事にしているのが「使命」である。与えられた命をどう使うのか。2009年に心臓シミュレーションプロジェクトを立ち上げたときも、「使命」が判断基準だった。「まず考えたのは、社員がその命を使う意味のある仕事かどうか。命を使って人の命を救う、こんな素晴らしい仕事はない。だから絶対にやるべきだ」。

明確な使命があれば、社員も仕事に価値を見出し懸命に働ける。新しい仕事には、医学的な知識が求められたが、担当者は医学書を読み込んで専門用語を身に付け、医師と意思疎通できるまでに成長した。

クロスエフェクトは個々の患者に合わせた特

注品から派生して、医学生らが手術の練習をする学習用心臓モデルも開発し、世界市場に売り込んでいる。また現在は、体内に埋め込んで使う人工臓器への応用を進めている。同社には精緻な型技術がある。生体適合樹脂や生分解性樹脂などを使った造形が可能になれば、夢は実現に近づく。

### ピーター・ドラッカーの経営学

竹田は「基本」と「原則」を大切にする。創業間もない頃、「経営学を学ばずして企業を営むのは、無免許で車を運転するようなもの」と言われ、ピーター・ドラッカーの経営学を学び始めた。「われわれの使命は何か」、「われわれの顧客は誰か」、「顧客にとっての価値は何か」、「われわれの成果は何か」、「われわれの計画は何か」といったことを自問自答し続け、その答えを自社に落とし込んで実践していったのである。

経営者としてのこうした姿勢は、2004年に加入した「京都試作ネット」で徹底的に鍛えられた。「京都試作ネット」は、「顧客の思いを素早く形に変える」をコンセプトに2001年、京都府南部にある機械金属関連の中小企業10社が立ち上げたグループで、そこには企業経営を真摯に考えるメンバーが集まっていた。竹田は彼らとともに、ドラッカーの『現代の経営』を教科書にして論議を重ね、新たな経営を模索した。

### 学習する連携組織

「京都試作ネット」のメンバーは現在約50社

で、「京都を試作の集積地に、オール京都体制で、世界中の開発案件を京都の地へ」をビジョンに掲げ活動している。竹田は、2011年4月から5年間、「京都試作ネット」の代表理事を務めた。「京都試作ネット」は結成以来17年間で、約1,960件を受注し、金額ベースでは約50億円という成果を挙げているが、その背景には、同じ価値観を共有するメンバーの信頼関係をベースとした学びがある<sup>27</sup>。

『「試作」という切り口でこれから先の情報を収集できている」、「自社の『強み』を他社（メンバー）から教えてもらう機会に溢れている」といった声に加え、経営の成功モデルを間近で見られる効果も計り知れない。竹田の実践は、『「世界一速い会社」の秘密』（ダイヤモンド社、2015年）として広く世間に紹介された。『ディズニー、NASAが認めた遊ぶ鉄工所』（同、2018年）のHILLTOP株式会社もメンバー企業である。株式会社最上インクス、佐々木化学薬品株式会社、共進電機株式会社、高木金属株式会社、菅原精機株式会社など、京都試作ネットのメンバーからはオスカー認定企業を多数輩出している。

### 5-4. コスメディ製薬

#### 一独自技術で化粧品業界に新風を吹き込む

機能性化粧品ブームのなかで、マイクロニードルとよばれる、微細な突起が無数に並ぶパッチ状のシートが注目を集めている。化粧品は肌に塗るものという常識を覆した画期的な商品で、シワやたるみが気になる目元や口元に貼る

27 京都試作ネットの代表理事、鈴木滋朗のシンポジウム発表資料、[https://iv-i.org/wp/wp-content/uploads/2018/10/symposium2018autumn\\_1.pdf](https://iv-i.org/wp/wp-content/uploads/2018/10/symposium2018autumn_1.pdf)、[2020.02.10 閲覧]

と、針状に結晶化した美容成分が角質層に達し、美容成分が溶け出して、肌に浸透する。札幌を拠点とするネット通販の株式会社北の達人コーポレーションは、「刺す化粧品」シリーズの大ヒットで増収増益を続け、大手化粧品メーカーの株式会社資生堂もマイクロニードルのシート状美容液を販売している。

こうした企業が生産委託先として頼りにしているのが、2001年創業のコスメディ製薬である。同社は、マイクロニードルの大量生産技術を世界で初めて確立し、化粧品に応用した。これまでに取得した特許は国内42件、海外35件（2019年3月1日時点）である。2019年4月期の売上高は前期比60%強伸びて21億円、2020年4月期も同40%以上の伸びを見込んでいる。

### 大学発のバイオベンチャー

コスメディ製薬は、積水化学工業株式会社を退職した神山文男（工学博士、現社長）と中国人研究者の権英淑（薬学博士、取締役）が立ち上げた。彼らは京都薬科大学の薬剤学研究室で出会い、ワクチンやインスリンなどの薬剤を、皮膚から浸透させる経皮吸収システム

（TTS）の開発に取り組んできた。神山らが考案したのは、薬剤で作る溶解性マイクロニードルである。生産設備も独自に開発し、2008年、超微細加工技術によってヒアルロン酸やコラーゲンを針状に結晶化したマイクロニードルの大量生産に成功した。もっとも、医療用として実用化するには時間も費用もかかる。成分のヒアルロン酸に美容効果があることに気づいた権の発案で、まずは化粧品として売り出しマイクロニードル技術を普及させる戦略を採った。

### 手厚い行政支援と高い評価

同社発展の転機となったのは、中小企業基盤整備機構のインキュベーション施設（京都市上京区）への移転である。2006年に入居すると、常駐のインキュベーションマネージャー（IM）が、経営や販路といった諸問題の心強い相談・支援窓口となった。特許を巡る裁判では有能な弁護士の紹介を受けた。化粧品製造業許可の取得も専門家の力を借り、2008年11月には世界初のマイクロニードル化粧品の製造販売にこぎつけた。

2009年9月に、ベンチャー企業の優れた事業



プランを応援する「京都市ベンチャー企業目利き委員会」から、Aランク（事業成立可能性大）の認定を受けたのも、IMからの応募打診がきっかけだった。その後、コスメディ製薬は多方面からさまざまな支援を得た。2010年4月には、高機能化粧品の開発・事業化をテーマにした事業計画で、京都府知事から元気印中小企業認定を受け、「京都府中小企業研究開発等応援補助金」が採択された。医薬品の研究開発では、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）や経済産業省の補助金も活用している。

同社の事業や商品に対する社会的評価は高く、2015年に「グッドデザイン賞」と「中小企業優秀新技術・新製品賞（優秀賞）」、2016年には大学発ベンチャー表彰で「新エネルギー・産業技術総合開発機構長官賞」を受賞した。2017年には、自社ブランド化粧品の通信販売事業計画が「オスカー認定」を得た。

インキュベーション施設の入居以来、同社には、中小企業基盤整備機構、京都産業21、ASTEMといった産業支援機関の関係者が出入りし、新工場の用地探し、補助金申請といったさまざまな支援を行ってきた。オスカー申請ではASTEMのコーディネーターからきめ細かい“指導”を受けたという。

### ライバル参入で市場拡大

もっとも、コスメディ製薬の急成長に直接貢献したのは、連携する通販会社である。無数の突起がついたパッチを肌に貼るという斬新な化粧品は当初、消費者になかなか認知されなかった。通販会社が最新のウェブビジネスを用いて

広告を繰り返し広げてくれたおかげで、新しい化粧品を使うユーザーが増加した。その後マイクロニードルの認知度が向上、その市場拡大に伴い、国内メーカーや韓国メーカーが相次いで新規参入し、一大ブームとなった。

コスメディ製薬は、2017年完成の第2工場をフル稼働しても需要に応えられない状況に陥った。ただちに大規模な新工場建設を決断、2020年秋には第3工場が稼働し、生産能力は現状のほぼ2倍になるという。

### ユニークな専門技術とベンチャーを応援する地域風土

Aクラスやオスカーの認定制度は全国区の知名度を持つわけではない。それゆえ、化粧品メーカーや一般消費者を顧客とするコスメディ製薬にとって、これらの認定獲得による販売効果はあまり期待できない。社員150人（パート80人を含む）も大半は中途採用で、行政の“お墨付き”を入社動機とする社員も見当たらない。有利に働いた可能性があるのは、地元金融機関からの資金調達にとどまるという。

しかし神山は、京都に拠点を置くメリットを実感している。京都には独自技術を武器にそれを突き進めて世界に羽ばたいた企業が少なくない。「うちは経済産業省を中心とする補助金と地域挙げての支援でここまで来ることができました。京都には大化けするかもしれないベンチャーを応援するマインドがあります。研究開発で行き詰まると、京都薬科大学や京都大学の研究者に気軽に相談できる環境も魅力です」。コスメディ製薬も目指すは、マイクロニードルにおけるリーディングカンパニーだ。化粧品事業

で実績を積み、研究開発資金を稼ぎながら、医療用ワクチンへの応用を図る。

#### 5-5. 小括

ここまでオスカー認定を受けた企業の4事例を示した。オスカー認定制度は経営計画の認定にすぎないが、「新しい時代のニーズに適応する」、「常に新しいものに取り組む」といったチャレンジ精神旺盛な企業の証となっている。特に、伝統的な企業イメージが強い老舗企業ほど、そのシグナリング効果<sup>28</sup>を享受している可能性がある。

オスカー認定制度の事業計画は実現可能性のあるものが選ばれる。また、認定後の手厚い伴走型支援によって計画の実現が促進されている。ASTEMでは、認定候補の企業掘り起しから認定後に始まるさまざまな支援を、経験豊富な5人のコーディネーターに委託している。5人のうち4人が地元の金融機関出身で、経営面を指導しながら、技術的な課題があれば京都市産業技術研究所や大学の研究者、海外展開ならJETROといった具合に最適な外部組織につないでいく。企業ごとに担当するコーディネーターが決まっているため、経営者は安心して相談できる。他方、コーディネーターは担当企業の課題やその対応、成果などをカルテに記載し、毎週開催される全体会議で、個別企業の支援方法などを検討する。担当制にはなっているものの、ASTEMのなかで議論を重ね、関連する組織を巻き込む仕組みが構築されている。

さらに、オスカー認定企業が、さまざまな認

定制度や支援制度を活用している実態が確認できた。これは、コーディネーターの存在が大きいと推察される。多くの中小企業にとって、国や府、市などの分厚い中小企業支援メニューのなかから、自社が使えるものを見つけ出すのは至難の業だが、オスカーに認定されると、当該企業の内実と中小企業支援制度の両面に詳しいコーディネーターが、補助金や認定等に関する情報をタイミングよく企業に提供し、書類作成にあたってもアドバイスしている。

こうしたオスカー認定制度には、中長期的なメリットも少なくない。

第1に、経営革新計画の策定・実施に伴うマネジメント能力の向上である。計画立案にあたり、自社の弱みや強みが明らかになり、経営者は中長期的視点で企業の将来を考えるようになる。寺内製作所では付加価値の高い事業への転換、京都紋付では衰退市場からの脱却が図られた。

第2に、明確なビジョンの提示は、社員らのモチベーションを高め、組織としての一体感を醸成する。クロスエフェクトの開発者は、「赤ちゃんを助けたい」と心臓モデルの製作に余念がない。大学卒業前のインターンシップで来日し、そのまま同社に入社したフランス人は「クロスエフェクトには、チャレンジする風土が根付いている」とその社風を楽しんでいる。

第3に、知名度や信用力のアップである。「公的機関のお墨付き」を得ることに加え、その後の「経営計画の着実な履行」で、金融機関や販売先、仕入先などからの評価が向上する。融

28 「シグナリング効果」とは、情報の非対称性が存在する市場で、情報を持つものが持たない者へ自らの情報を伝えることで生まれる効果を意味する。自身の優秀さをアピールするシグナルとして「高学歴」を得ようとする学生、高級・高品質を訴えるために商品の値段を高く設定し、一等地に店舗を構える企業はその一例である。

資が受けやすい、取引の拡大、新市場の開拓といった効果も期待できる。大手広告代理店がWWFの連携相手として目を付けた京都紋付はその一例であるといえよう。

さらに、オスカー認定制度の場合は、認定企業をメンバーとする京都オスカークラブが果たしている役割も見逃せない。クロスエフェクトの社長、竹田は、2019年11月、京都市内のホテルで開催されたシンポジウムにパネリストとして参加した。同シンポジウムは、オスカー認定企業と学生との交流を目的に、京都オスカークラブとASTEMが開催したもので、テーマは「経営革新を紡ぐ京都の地域企業文化の発信」である。竹田は、企業経営者や学生に「自分の人生における使命について考えてみよう」と熱っぽく語りかけた。オスカー認定制度、そして認定企業をメンバーとするネットワークは、先輩経営者が後輩経営者を育てる仕組みにもなりつつある。さらに、こうしたシンポジウムなどを通じて、オスカー認定企業の魅力が学生に伝わり、人材の確保の面での効果も期待される。

## 6. おわりに

本論では、京都市のオスカー認定制度を例に、自治体が実施する地域中小企業の経営支援活動が果たしている役割を検討してきた。京都経済の担い手は、伝統産業の老舗企業からハイテク産業のベンチャー企業まで多岐に及ぶ。成長が期待できる革新的な事業プランを認定し、経営面を中心に包括的に支援するオスカー認定制度はこうした地域の中小企業を網羅しており、国や府などの諸施策も適宜活用しながら、個別企業の実情にあわせたオーダーメイドの支援が

なされている。そのため、同制度に限定してその成果を抽出することは困難だが、廃業・倒産が懸念される老舗企業の起死回生から、ベンチャー企業の株式公開まで、事業の継続・発展に対する寄与度は決して小さくないと推察される。

また、本論ではあまり触れなかったが、オスカー認定企業では人材の確保・育成といった雇用面でも先駆的な企業が多い。京都オスカークラブメンバーの約1割が、京都府の「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業認証を得ている。女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を他社に先駆けて策定している企業も目立ち、厚生労働省が若者の採用・育成に積極的な中小企業を認定する「ユースエール」を受けた企業もある。大企業に比べその実態が見えにくい中小企業は学生から敬遠されがちであるが、行政がお墨付きを与えた企業には安心感が漂う。

京都市は地域に根差して行動する企業を地域企業と位置づけ、2019年4月に「京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例」を施行し、その理念浸透のために新たな「輝く地域企業」表彰制度も立ち上げた。前述したように京都府において、国の経営革新支援制度の利用率は決して高くない。しかし京都市では、地域経済の有望な担い手となりうる中小企業を、地域を挙げて発掘し手厚く支援し育てる仕組みが構築されつつある。地域によって抱える課題や有する資源は異なる。各地域が、さまざまな諸施策や関連機関を相互に関連づけ、機能させるエコシステム構築の重要性が指摘できるだろう。



# 好評発売中!

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

## 中小企業経営に生かすCSR・SDGs —持続可能な調達の潮流とCSR経営—

定価 本体1,500円+税

ISBN978-4-901731-33-1 C2034

### 【概要・特徴】

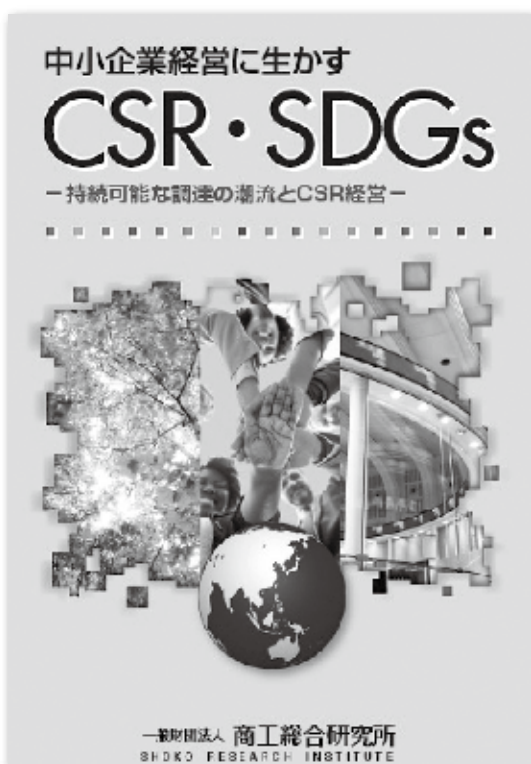
SDGs(持続可能な開発目標)、ISO20400(持続可能な調達)、人権デューデリジェンスといった国際的な潮流は、中小企業の経営にも大きな影響を及ぼしつつあります。

先進的な中小企業は既に対応を始めており、ビジネスモデルを進化させ、CSR経営を実践しています。これには、多様なステークホルダー間の連携とその支援が重要です。

本書は豊富な事例を基に中小企業がCSR・SDGsにどのように取り組むのか、大企業を始めとするステークホルダーは中小企業をどのように支援するのかを論じています。

### 【目次】

- 序章 なぜ中小企業がCSR・SDGsに取り組むのか
- 第1章 大企業の持続可能な調達と中小企業のCSR
  - 事例1 日本電気株式会社(NEC)
  - 事例2 味の素株式会社
  - 事例3 美津濃株式会社(ミズノ)
  - 事例4 トーヨーニット株式会社グループ
  - 事例5 有限会社穂海(ほうみ) 農耕・株式会社穂海
- 第2章 ジャパンSDGsアワード受賞中小企業にみる先進的CSR
  - 事例6 株式会社大川印刷
  - 事例7 サラヤ株式会社
  - 事例8 会宝産業株式会社
  - 事例9 株式会社日本フードエコロジーセンター
- 第3章 中小企業のCSR・SDGsと多様なステークホルダーの支援
  - 事例10 ニセコ町
  - 事例11 横浜型地域貢献企業支援制度
  - 事例12 武州工業株式会社
  - 事例13 中川株式会社
  - 事例14 吉田 正博氏(永続的成長企業ネットワーク)
  - 事例15 マテックス株式会社(エコ窓普及促進会、ロングライフ・ラボ)
  - 事例16 熊谷 謙一氏(日本ILO協議会・企画委員)
- 補章 中小企業のCSR・SDGsを巡る課題
- 終章 中小企業はCSR・SDGsにどのように取り組むのか



——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(5620)1691(代) FAX 03(5620)1697

## 中小企業設備投資動向調査

商工中金産業調査部

(2020年1月調査)

調査結果の詳細は  
<https://www.shokochukin.co.jp/report/investment/>  
 にて公開しています。

## 【調査要旨】

1. 設備投資の有無…20年度の当初計画は前年同時期から減少【図表1-1】【図表1-2】  
 ○設備投資の2019年度実績見込（以下、「19実績見込」）では、実施（設備投資「有」）企業割合は全体の52.3%。前年同時期から微減。  
 ○2020年度当初計画（以下、「20当初」）では、設備投資「有」が全体の32.8%。前年同時期から減少。
2. 設備投資の目的…「情報化関連」が上昇【図表2】  
 ○19実績見込、20当初ともに設備投資目的の上位は「設備の代替」、「維持・補修」、「増産・販売力増強（国内向け）」の順。2016年度以降、情報化関連が上昇。
3. 設備投資額の増減率…19実績見込は、3年ぶりのマイナス【図表3】  
 ○全産業の設備投資額の増減率は19実績見込で前年度実績対比▲15.2%となった。実績見込時点でマイナスとなるのは、2016年度以来。20当初は19実績見込比▲33.4%。前年同時期（同▲26.5%）を下回る。
4. 設備投資「無」の理由…20年度にかけ「景気の先行き不透明」が増加【図表4】  
 ○19実績見込で設備投資を実施しない理由の上位は「現状で設備は適正水準」が最も多く、次いで「景気の先行き不透明」、「借入負担が大きい」。20年度にかけては「景気の先行き不透明」が増加。
5. 設備資金調達方法…19実績見込は「金融機関借入」が小幅低下【図表5】  
 ○1社当たりの設備資金調達構成比を単純平均した結果、2019年度実績見込の全企業平均は「金融機関借入」が46.8%と前年を下回った。2020年度当初計画では、「金融機関借入」が53.6%。

## ○調査要領

|          |                                                                                                                                                                                                        |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 目的・内容 | ○中小企業の国内設備投資動向 <sup>(注)</sup> の調査<br>対象年度の設備投資について、夏・冬の2回に分けて調査<br>・冬調査：(C) 当年度の実績見込、(A) 翌年度の当初計画（今回）<br>・夏調査：(D) 前年度の実績、(B) 当年度の修正計画<br>(注) 原則として単独決算ベース。有形固定資産計上額（建設仮勘定を含む）を調査。<br>断りのない限りすべて国内設備投資。 |
| 2. 調査時点  | ○2020年1月1日現在                                                                                                                                                                                           |
| 3. 対象企業  | ○当金庫取引先中小企業 <sup>(注)</sup><br>(注) いわゆる「中小会社」（会社法第2条6号に規定する「大会社」以外の会社）または<br>法定中小企業（中小企業基本法第2条に規定する中小企業者）のいずれかに該当する非上場企業。                                                                               |
| 4. 企業数   | ○有効回答数 4,066社（アンケート発送数9,664社、回収率42.1%）                                                                                                                                                                 |
| 5. 調査方法  | ○調査票によるアンケート調査（郵送自記入方式）                                                                                                                                                                                |



## 1. 設備投資の有無

○設備投資の2019年度実績見込についてみると、実施（設備投資「有」）企業割合は全体の52.3%。

前年同時期から微減。

○2020年度当初計画についてみると、設備投資「有」が全体の32.8%。前年同時期から減少。

【図表1-1】国内設備投資の有無

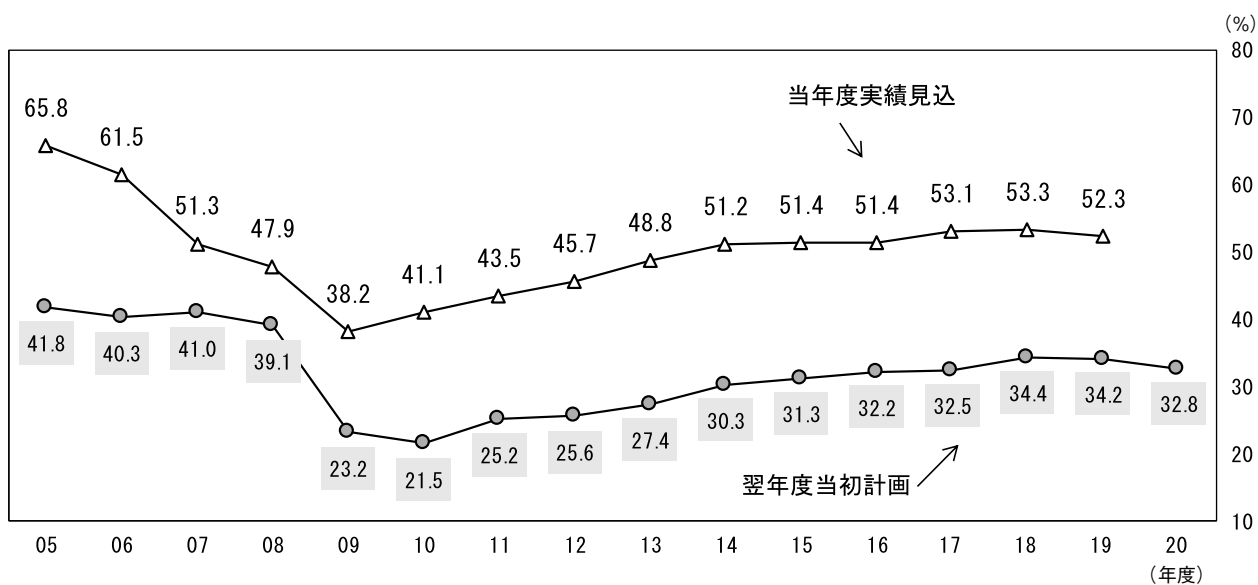
|      |  | (%)                             |        | (%)                             |        |        |
|------|--|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|--------|
|      |  | 2019年度実績見込<br>(下段は前年2018年度実績見込) |        | 2020年度当初計画<br>(下段は前年2019年度当初計画) |        |        |
| 全産業  |  | 有                               | 無      | 有                               | 未定     | 無      |
|      |  | 52.3                            | 47.7   | 32.8                            | 36.9   | 30.3   |
|      |  | (53.3)                          | (46.7) | (34.2)                          | (36.9) | (28.9) |
| 製造業  |  | 61.4                            | 38.6   | 37.2                            | 40.8   | 21.9   |
|      |  | (63.7)                          | (36.3) | (39.4)                          | (42.7) | (18.0) |
| 非製造業 |  | 47.3                            | 52.7   | 30.4                            | 34.8   | 34.8   |
|      |  | (47.8)                          | (52.2) | (31.4)                          | (33.8) | (34.8) |

(注1) 前回調査と今回調査で連続して回答を得られた企業を対象に集計。

(注2) 各調査時点ごとの回答企業は、完全には一致していないため、設備投資実施企業の割合は厳密には連続していない。

今回回答企業数:全産業3,125、製造業1,098、非製造業2,027。

【図表1-2】設備投資「有」とした企業の割合（実績と当初計画）



(注1、注2) 図表1-1に同じ

## 2. 設備投資の目的

○2019年度実績見込、2020年度当初計画ともに設備投資目的の上位をみると「設備の代替」、  
「維持・補修」「増産・販売力増強（国内向け）」の順。

【図表2】 設備投資の目的の推移（全産業） 複数回答（5年間の割合の推移）

|                 | 2016 | 2017 | 2018<br>実績<br>c | 2019<br>実績見込<br>b | 2018→2019<br>変化幅<br>b-c | 2020<br>当初計画<br>a | 2019→2020<br>変化幅<br>a-b |
|-----------------|------|------|-----------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
| ①設備の代替          | 46.7 | 46.9 | 48.2            | 51.6              | +3.4                    | 50.7              | ▲0.9                    |
| ②増産・販売力増強（国内向け） | 28.6 | 28.2 | 28.4            | 25.6              | ▲2.8                    | 28.0              | +2.4                    |
| ③増産・販売力増強（輸出向け） | 3.5  | 2.9  | 3.2             | 3.7               | +0.5                    | 5.1               | +1.4                    |
| ④維持・補修          | 27.0 | 27.7 | 28.1            | 29.2              | +1.1                    | 28.9              | ▲0.3                    |
| ⑤合理化・省力化        | 20.7 | 21.3 | 21.1            | 20.8              | ▲0.3                    | 22.7              | +1.9                    |
| ⑥製品の品質向上        | 14.2 | 12.4 | 14.1            | 12.9              | ▲1.2                    | 12.4              | ▲0.5                    |
| ⑦情報化関連          | 6.8  | 7.8  | 8.2             | 11.4              | +3.2                    | 11.0              | ▲0.4                    |
| ⑧倉庫等物流関係        | 8.5  | 8.2  | 8.4             | 8.0               | ▲0.4                    | 9.1               | +1.1                    |
| ⑨新製品の生産         | 7.0  | 6.4  | 6.4             | 6.4               | +0.0                    | 6.5               | +0.1                    |
| ⑩新規事業への進出       | 6.7  | 6.5  | 6.5             | 6.2               | ▲0.3                    | 6.3               | +0.1                    |
| （その他の項目）        |      |      |                 |                   |                         |                   |                         |
| 地球環境問題への対応      | 3.1  | 2.5  | 2.0             | 2.7               | +0.7                    | 2.6               | ▲0.1                    |
| 研究開発            | 3.1  | 2.7  | 3.2             | 2.4               | ▲0.8                    | 3.6               | +1.2                    |
| 福利厚生            | 4.8  | 4.4  | 5.4             | 5.7               | +0.3                    | 4.3               | ▲1.4                    |

（注）前回調査と今回調査で連続して回答を得られた企業を対象に集計。（今回調査の回答企業数）19年度1,945、20年度1,177。

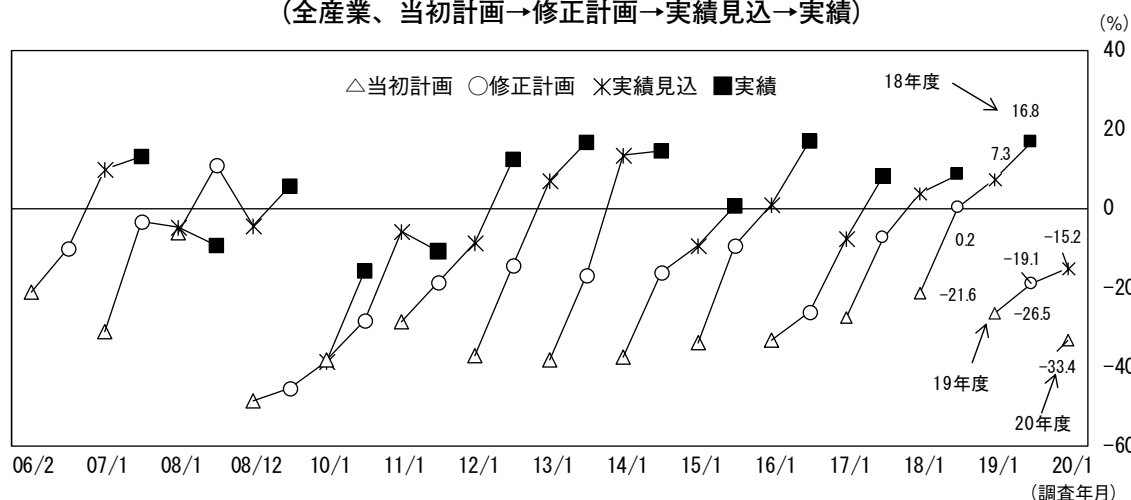
## 3. 設備投資額の増減率

○全産業の設備投資額の増減率は、2019年度実績見込で前年度実績対比▲15.2%となった。

実績見込時点でマイナスとなるのは、2016年度以来。

○2020年度当初計画は、2019年度実績見込対比▲33.4%。前年同時期（同▲26.5%）を下回った。

【図表3】 年度別設備投資額増減率の推移  
（全産業、当初計画→修正計画→実績見込→実績）



（注1）当初計画の前年比増減率は、前年度実績見込比の増減率。修正計画、実績見込、実績の前年比増減率は、前年度実績比の増減率。

（注2）前回調査と今回調査で連続して回答を得られた企業で、かつ両調査に設備投資金額の回答を得られた企業を対象に集計。

（回答企業数）19年度全産業1,725、製造業735、非製造業990 20年度全産業1,547、製造業652、非製造業895。

#### 4. 設備投資「無」の理由

- 2019年度実績見込で設備投資を実施しない理由の上位は、①「現状で設備は適正水準」、次いで③「景気の先行き不透明」、⑥「借入負担が大きい」。
- 2020年度当初計画においては①「現状で設備は適正水準」、次いで③「景気の先行き不透明」。

【図表4】設備投資「無」の理由（全産業、複数回答）

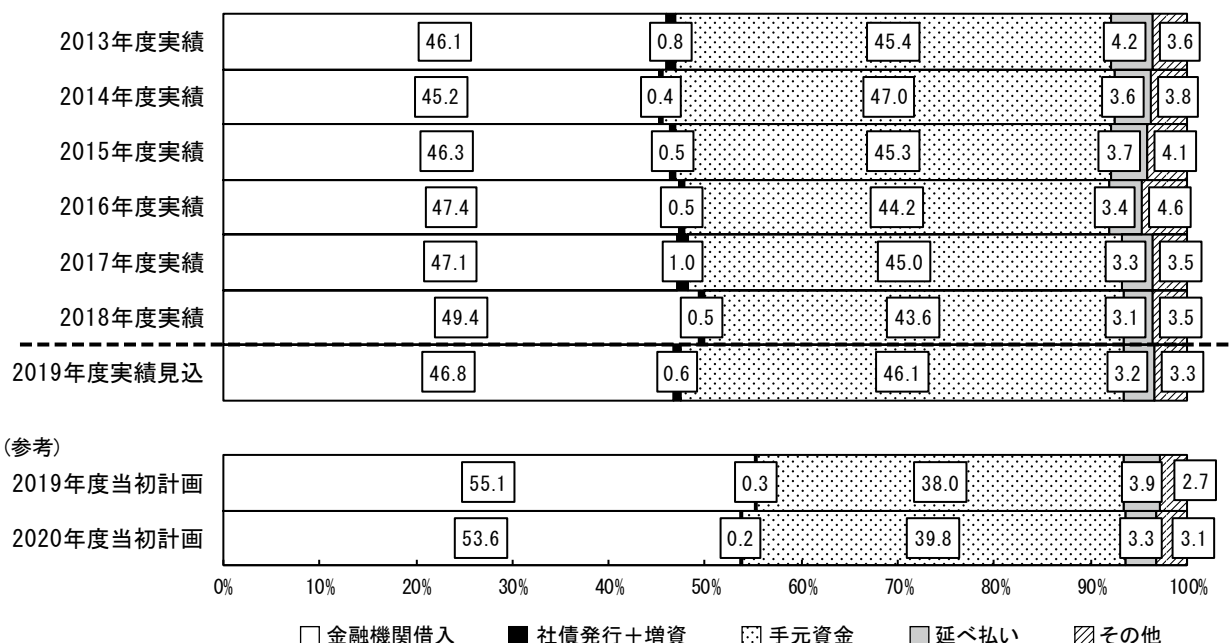
|                       | 2016 | 2017 | 2018<br>実績 | 2019<br>実績見込 | 2018→2019<br>変化幅 | 2020<br>当初計画 | 2019→2020<br>変化幅 |
|-----------------------|------|------|------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
|                       |      |      | c          | b            | b-c              | a            | a-b              |
| ①現状で設備は適正水準（2012年度から） | 66.0 | 64.5 | 64.1       | 62.2         | ▲1.9             | 61.8         | ▲0.4             |
| ②現状で設備が余剰（2012年度から）   | 4.2  | 3.7  | 3.4        | 3.2          | ▲0.2             | 2.8          | ▲0.4             |
| ③景気の先行き不透明            | 19.0 | 17.9 | 19.8       | 22.5         | +2.7             | 23.3         | +0.8             |
| ④業界の需要減退              | 8.5  | 8.4  | 8.9        | 11.6         | +2.7             | 11.8         | +0.2             |
| ⑤企業収益の悪化              | 7.3  | 7.5  | 8.9        | 10.5         | +1.6             | 8.5          | ▲2.0             |
| ⑥借入負担が大きい             | 10.4 | 9.8  | 10.2       | 10.1         | ▲0.1             | 10.4         | +0.3             |
| ⑦資金調達が困難              | 3.0  | 4.2  | 4.5        | 5.7          | +1.2             | 4.6          | ▲1.1             |
| ⑧必要な人材が確保できない         | 7.9  | 9.0  | 9.9        | 11.2         | +1.3             | 10.6         | ▲0.6             |
| （その他の項目）              |      |      |            |              |                  |              |                  |
| 資源高による投資コスト上昇         | 0.9  | 1.4  | 1.8        | 1.8          | +0.0             | 1.0          | ▲0.8             |
| 金利水準が高い               | 0.3  | 0.1  | 0.3        | 0.3          | +0.0             | 0.3          | 0                |

（注）前回調査と今回調査で連続して回答を得られた企業を対象に集計。（今回調査の回答企業数）19年度1,469、20年度992。

#### 5. 設備資金調達方法

- 1社当たりの設備資金調達構成比を単純平均した結果、2019年度実績見込の全企業平均は「金融機関借入」が46.8%と前年を下回った。2020年度当初計画では、「金融機関借入」が53.6%。

【図表5】年度別設備資金調達の内訳（個社別資金調達構成比の平均値）



（注）前回調査と今回調査で連続して回答を得られた企業を対象に集計。（今回調査の回答企業数）19年度1,565、20年度982。

## 日本の経常収支の動向

国際収支統計によると、2019年の経常収支は20.1兆円の黒字となった。これはリーマンショック前の2000年代半ばとほぼ同じ水準であるが、その内訳は大きく変化している。経常収支は、貿易収支、サービス収支、第一次所得収支、第二次所得収支からなる（下図）。

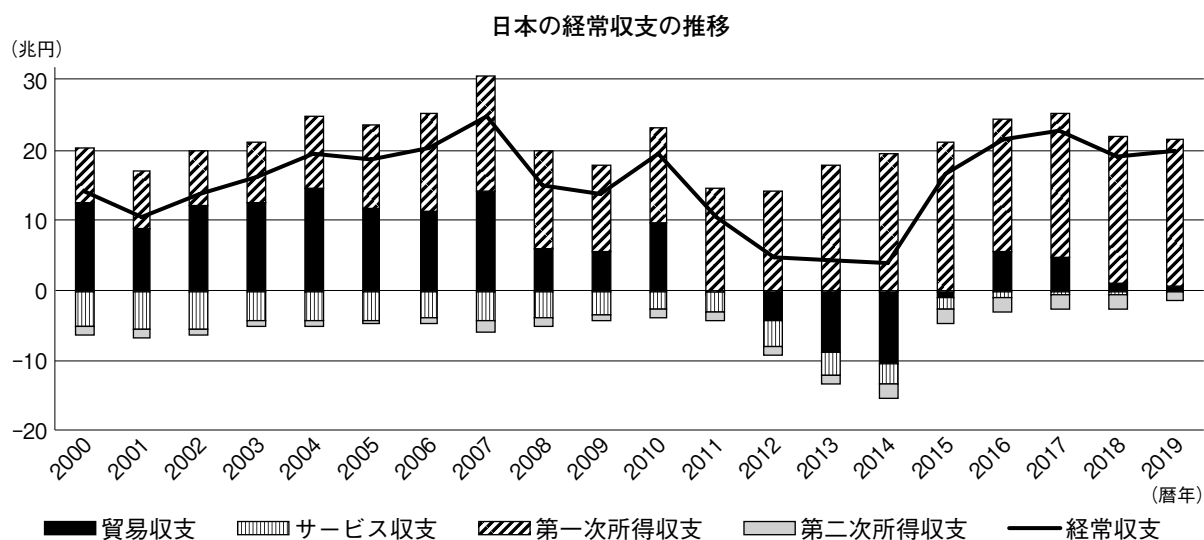
経常黒字額がほぼ同じであった2006年と2019年を比較すると、貿易収支の黒字額は2006年の11.1兆円から2019年には0.5兆円に大きく減少している。一方、サービス収支は3.7兆円の赤字から0.2兆円の黒字に転じている。また、親会社と子会社との間の配当金等の受払を示す第一次所得収支の黒字は14.2兆円から20.7兆円に増加している。第二次所得収支（居住者と非居住者間の対価を伴わない資産の提供に係る収支状況を示す）は、大きな変化はみられない。

こうした動きの要因をみると、貿易黒字の減少は輸入が輸出を上回って増加したことによるものである。サービス収支が黒字となったのは、アジアを中心としたインバウンド旅行者の増加等により赤字が続いていた旅行収支が黒字化したほか、知的財産権等使用料収支の黒字が増加したことが主因である。第一次所得収支の黒字が増加したのは、直接投資や証券投資の拡大を背景として海外からの配当金等の受取が増加したためである。

さらに貿易黒字が減少した要因を探るため輸出入の動向をみよう。貿易統計により2006年と2019年を比較すると、輸出は1.7兆円増加している。品目別には、2019年の輸出の20%を占める自動車・同部分品は2006年とほぼ同水準であり、増加に寄与しているのは半導体等製造装置などである。一方、輸入は11.3兆円増加している。品目別にみると、2019年の輸入額の22%を占める鉱物性燃料は、東日本大震災後に一時大幅に増加したが、2019年は2006年より減少している。増加への寄与度が大きいのは、通信機（携帯電話等）、医薬品、自動車及び同部分品、航空機類などである。

経常収支の内訳をみると、2000年代前半は貿易黒字が主役であったが、2010年代になると第一次所得収支が経常黒字の多くを稼ぎ出し、主役が交代しているようにみえる。ただ、輸出は最近も70～80兆円台で推移しており、輸入が増加するなか、引き続き日本経済を支える重要な柱である。

（商工総合研究所常務理事 小林 昇）



財務省「国際収支統計」

## 中小企業金融統計

第1表(2)

年度別・四半期別中小企業向融資貸付残高推移

(単位：億円、%)

|            |     | 年         |         |           | 度       |           |         | 末         |         |           | 四       |           |         |           |         |       | 半 |  |  | 期 |  |  |
|------------|-----|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---|--|--|---|--|--|
|            |     | 2016      | 構成比     | 2017      | 構成比     | 2018      | 構成比     | 2019.3    | 構成比     | 2019.6    | 構成比     | 2019.9    | 構成比     | 2019.12   | 構成比     |       |   |  |  |   |  |  |
| 銀行内        | 計   | 1,940,877 | —       | 2,013,764 | —       | 2,058,977 | —       | 2,058,977 | —       | 2,046,877 | —       | 2,060,557 | —       | 2,083,501 | —       |       |   |  |  |   |  |  |
|            |     |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |           |         |       |   |  |  |   |  |  |
| 中小企業専門金融機関 | 民間  | 信用金庫      | 439,420 | 58.3      | 452,530 | 59.3      | 461,757 | 59.9      | 461,757 | 59.9      | 457,220 | 59.7      | 463,123 | 60.0      | 467,897 | 60.0  |   |  |  |   |  |  |
|            |     | 信用組合      | 106,382 | 14.1      | 110,695 | 14.5      | 114,920 | 14.9      | 114,920 | 14.9      | 114,792 | 15.0      | 116,179 | 15.1      | 117,386 | 15.1  |   |  |  |   |  |  |
|            |     | 小 計       | 545,802 | 72.4      | 563,225 | 73.8      | 576,677 | 74.8      | 576,677 | 74.8      | 572,012 | 74.7      | 579,302 | 75.1      | 585,283 | 75.1  |   |  |  |   |  |  |
|            | 政府系 | 商工組合中央金庫  | 93,010  | 12.3      | 86,049  | 11.3      | 82,440  | 10.7      | 82,440  | 10.7      | 81,995  | 10.7      | 81,466  | 10.6      | 82,814  | 10.6  |   |  |  |   |  |  |
|            |     | 日本政策金融公庫  | 56,856  | 7.5       | 55,142  | 7.2       | 53,269  | 6.9       | 53,269  | 6.9       | 52,911  | 6.9       | 52,490  | 6.8       | 52,338  | 6.7   |   |  |  |   |  |  |
|            |     | 国民生活事業    | 58,428  | 7.7       | 58,744  | 7.7       | 58,600  | 7.6       | 58,600  | 7.6       | 58,631  | 7.7       | 58,057  | 7.5       | 58,893  | 7.6   |   |  |  |   |  |  |
|            | 小 計 | 208,294   | 27.6    | 199,935   | 26.2    | 194,309   | 25.2    | 194,309   | 25.2    | 193,537   | 25.3    | 192,013   | 24.9    | 194,045   | 24.9    |       |   |  |  |   |  |  |
|            |     | 計         | 754,096 | 100.0     | 763,160 | 100.0     | 770,986 | 100.0     | 770,986 | 100.0     | 765,549 | 100.0     | 771,315 | 100.0     | 779,328 | 100.0 |   |  |  |   |  |  |

(注)日本銀行調査統計局「日本銀行統計」2020年3月27日付日本銀行ホームページ、全国信用組合中央協会ホームページ(2020年3月3日閲覧)、各金融機関資料

第2表(2) 年度別・四半期別中小企業向け設備融資貸付残高推移

(単位：億円、%)

|            |          | 年       |          |         |         | 度            |         |              |         | 末            |         | 四            |         |              |         | 半            |         |              |         | 期            |         |              |         |              |         |              |         |              |         |         |
|------------|----------|---------|----------|---------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|---------|
|            |          | 2016    |          | 構成比     |         | 2017         |         | 構成比          |         | 2018         |         | 構成比          |         | 2019.3       |         | 構成比          |         | 2019.6       |         | 構成比          |         | 2019.9       |         | 構成比          |         | 2019.12      |         | 構成比          |         |         |
|            |          | 784,751 | —        | 835,834 | —       | ※<br>888,313 | —       | ※<br>888,313 | —       | ※<br>888,313 | —       | ※<br>891,551 | —       | ※<br>891,551 | —       | ※<br>901,076 | —       | ※<br>901,076 | —       | ※<br>901,076 | —       | ※<br>901,076 | —       | ※<br>901,076 | —       | ※<br>901,076 | —       | ※<br>901,076 |         |         |
| 銀行内        | 計        |         |          |         |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |         |
|            |          |         |          |         |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |         |         |
| 中小企業専門金融機関 | 民間       | 信用金庫    | 204,221  | 76.4    | 214,304 | 77.8         | 221,902 | 78.5         | 221,902 | 78.5         | 221,902 | 78.5         | 221,902 | 78.5         | 222,674 | 78.6         | 224,270 | 78.7         | 225,436 | 78.7         | 225,436 | 78.7         | 225,436 | 78.7         | 225,436 | 78.7         | 225,436 | 78.7         | 225,436 | 78.7    |
|            |          | 政府系     | 商工組合中央金庫 | 21,109  | 7.9     | 19,392       | 7.0     | 17,563       | 6.2     | 17,563       | 6.2     | 17,563       | 6.2     | 17,563       | 6.2     | 17,143       | 6.0     | 16,786       | 5.9     | 16,642       | 5.8     | 16,642       | 5.8     | 16,642       | 5.8     | 16,642       | 5.8     | 16,642       | 5.8     | 16,642  |
|            | 日本政策金融公庫 |         | 21,872   | 8.2     | 21,922  | 8.0          | 23,128  | 8.2          | 23,128  | 8.2          | 23,128  | 8.2          | 23,128  | 8.2          | 23,425  | 8.3          | 23,595  | 8.3          | 23,999  | 8.4          | 23,999  | 8.4          | 23,999  | 8.4          | 23,999  | 8.4          | 23,999  | 8.4          | 23,999  | 8.4     |
|            | 国民生活事業   |         | 20,003   | 7.5     | 19,904  | 7.2          | 20,104  | 7.1          | 20,104  | 7.1          | 20,104  | 7.1          | 20,104  | 7.1          | 20,238  | 7.1          | 20,182  | 7.1          | 20,331  | 7.1          | 20,331  | 7.1          | 20,331  | 7.1          | 20,331  | 7.1          | 20,331  | 7.1          | 20,331  | 7.1     |
|            | 小計       | 62,984  | 23.6     | 61,218  | 22.2    | 60,795       | 21.5    | 60,795       | 21.5    | 60,795       | 21.5    | 60,795       | 21.5    | 60,806       | 21.4    | 60,563       | 21.3    | 60,972       | 21.3    | 60,972       | 21.3    | 60,972       | 21.3    | 60,972       | 21.3    | 60,972       | 21.3    | 60,972       | 21.3    | 60,972  |
| 計          |          | 267,205 | 100.0    | 275,522 | 100.0   | 282,697      | 100.0   | 282,697      | 100.0   | 282,697      | 100.0   | 282,697      | 100.0   | 283,480      | 100.0   | 284,833      | 100.0   | 286,408      | 100.0   | 286,408      | 100.0   | 286,408      | 100.0   | 286,408      | 100.0   | 286,408      | 100.0   | 286,408      | 100.0   | 286,408 |

(注) 1. 日本銀行調査統計局「日本銀行統計」2020年3月27日付日本銀行ホームページ、全国信用組合中央協会ホームページ(2020年3月3日閲覧)、各金融機関資料

2. ※公表残高の修正があり、5月号で修正

# 中小企業信用保険利用状況

第3表

(単位：百万円)

|         | 普 通    |           | 無 担 保   |           | 特 別 小 口 |        | 流動資産担保 |        | 特 定 社 債 |         | 合 計     |           |
|---------|--------|-----------|---------|-----------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|-----------|
|         | 件 数    | 金 額       | 件 数     | 金 額       | 件 数     | 金 額    | 件 数    | 金 額    | 件 数     | 金 額     | 件 数     | 金 額       |
| 2012年度  | 69,766 | 1,794,578 | 654,299 | 7,419,451 | 6,647   | 20,567 | 1,257  | 30,375 | 12,308  | 98,664  | 744,316 | 9,366,218 |
| 2013 〃  | 67,404 | 1,739,356 | 630,948 | 7,091,487 | 6,091   | 19,271 | 1,097  | 29,945 | 11,836  | 94,888  | 717,566 | 8,984,480 |
| 2014 〃  | 62,921 | 1,650,428 | 604,652 | 6,677,057 | 5,808   | 18,099 | 913    | 29,248 | 12,685  | 101,480 | 687,221 | 8,485,910 |
| 2015 〃  | 61,372 | 1,665,979 | 588,966 | 6,742,087 | 5,729   | 17,977 | 789    | 26,301 | 12,748  | 101,984 | 669,784 | 8,561,445 |
| 2016 〃  | 56,150 | 1,551,762 | 558,993 | 6,393,667 | 5,588   | 17,835 | 644    | 21,970 | 13,901  | 111,208 | 635,398 | 8,101,153 |
| 2017 〃  | 52,264 | 1,455,674 | 534,827 | 6,038,399 | 4,879   | 15,910 | 617    | 21,551 | 12,542  | 100,536 | 605,220 | 7,635,581 |
| 2018 〃  | 50,755 | 1,453,749 | 541,253 | 6,118,345 | 5,109   | 18,219 | 488    | 17,769 | 12,087  | 96,896  | 609,753 | 7,707,251 |
| 2019. 1 | 3,020  | 81,715    | 31,481  | 360,153   | 253     | 1,038  | 32     | 1,397  | 657     | 5,256   | 35,445  | 449,666   |
| 2       | 3,560  | 99,791    | 38,930  | 435,447   | 332     | 1,122  | 40     | 1,482  | 1,017   | 8,136   | 43,879  | 545,978   |
| 3       | 5,317  | 163,851   | 55,318  | 638,068   | 487     | 1,752  | 46     | 1,751  | 2,199   | 17,792  | 63,372  | 823,583   |
| 4       | 3,278  | 90,508    | 37,652  | 396,670   | 414     | 1,509  | 34     | 1,112  | 490     | 3,920   | 41,870  | 493,737   |
| 5       | 3,484  | 95,002    | 38,303  | 412,566   | 477     | 1,781  | 21     | 808    | 534     | 4,272   | 42,821  | 514,533   |
| 6       | 4,452  | 127,159   | 46,638  | 524,288   | 566     | 2,055  | 35     | 1,374  | 725     | 5,800   | 52,417  | 660,693   |
| 7       | 4,413  | 129,038   | 48,686  | 555,307   | 498     | 1,748  | 27     | 772    | 785     | 6,280   | 54,417  | 693,300   |
| 8       | 3,889  | 108,118   | 41,862  | 471,566   | 392     | 1,530  | 31     | 1,130  | 1,119   | 8,952   | 47,298  | 591,425   |
| 9       | 5,352  | 162,552   | 56,961  | 670,951   | 514     | 1,870  | 39     | 1,363  | 2,233   | 17,864  | 65,106  | 855,006   |
| 10      | 4,003  | 108,323   | 42,432  | 469,456   | 378     | 1,320  | 22     | 1,057  | 555     | 4,440   | 47,394  | 584,761   |
| 11      | 4,112  | 110,106   | 44,736  | 500,865   | 360     | 1,358  | 26     | 797    | 544     | 4,352   | 49,780  | 617,494   |
| 12      | 5,567  | 160,241   | 60,003  | 687,699   | 447     | 1,555  | 55     | 2,032  | 1,082   | 8,856   | 67,161  | 860,681   |
| 2020. 1 | 3,130  | 87,645    | 32,209  | 370,411   | 239     | 881    | 21     | 1,073  | 578     | 4,624   | 36,183  | 464,887   |

(注) 1. 日本政策金融公庫調べ。2. 月中数字、年度数字ともに付保ベース(但し取下げ及び条件変更等起因する数字調整あり)。2019年10月～12月の数字を2020年5月号で修正しています。3. 2017年4月号から、掲載する保険種類を一部変更しています(公害防止・新事業開拓を削除、流動資産担保・特定社債を追加)。4. 単位未満四捨五入。

# 信用保証協会利用状況

第4表

(単位：百万円)

|         | 保 証 承 諾 |           | 代位弁済(元利合計) |         | 保証債務残高    |            |
|---------|---------|-----------|------------|---------|-----------|------------|
|         | 件 数     | 金 額       | 件 数        | 金 額     | 件 数       | 金 額        |
| 2012年度  | 762,417 | 9,751,836 | 71,056     | 777,853 | 3,189,748 | 32,078,613 |
| 2013 〃  | 731,712 | 9,306,831 | 60,522     | 650,974 | 3,068,922 | 29,778,513 |
| 2014 〃  | 714,340 | 8,939,404 | 49,771     | 526,570 | 2,949,589 | 27,701,740 |
| 2015 〃  | 694,526 | 8,967,054 | 44,338     | 445,256 | 2,796,391 | 25,761,647 |
| 2016 〃  | 663,183 | 8,534,785 | 40,439     | 397,896 | 2,623,498 | 23,873,792 |
| 2017 〃  | 632,930 | 8,051,386 | 35,984     | 351,690 | 2,473,377 | 22,215,070 |
| 2018 〃  | 633,614 | 8,072,811 | 36,036     | 345,948 | 2,332,923 | 21,080,871 |
| 2019. 1 | 38,544  | 484,006   | 2,551      | 25,088  | 2,364,241 | 21,236,609 |
| 2       | 47,402  | 601,618   | 2,800      | 27,171  | 2,350,179 | 21,110,403 |
| 3       | 63,771  | 844,029   | 3,366      | 33,545  | 2,332,923 | 21,080,871 |
| 4       | 43,428  | 497,654   | 2,904      | 26,051  | 2,321,133 | 20,981,877 |
| 5       | 45,818  | 556,232   | 2,428      | 23,107  | 2,305,873 | 20,791,470 |
| 6       | 55,096  | 706,907   | 3,027      | 27,722  | 2,294,776 | 20,728,026 |
| 7       | 56,857  | 724,426   | 3,194      | 29,419  | 2,286,045 | 20,698,617 |
| 8       | 49,337  | 634,882   | 3,199      | 29,365  | 2,278,732 | 20,650,843 |
| 9       | 63,534  | 847,061   | 3,002      | 29,821  | 2,270,588 | 20,656,449 |
| 10      | 51,223  | 633,758   | 2,621      | 25,058  | 2,264,589 | 20,638,192 |
| 11      | 53,641  | 674,383   | 3,121      | 29,049  | 2,258,366 | 20,591,793 |
| 12      | 65,221  | 843,332   | 3,069      | 30,044  | 2,254,576 | 20,680,654 |
| 2020. 1 | 40,219  | 514,085   | 2,764      | 27,971  | 2,246,917 | 20,563,221 |

(注) 上記掲載データは、一般社団法人全国信用保証協会連合会のホームページから作成。

|                                  |                                                                |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>次号<br/>予告</b><br>2020年<br>6月号 | <b>巻頭言</b> 中小企業の人材戦略<br>同志社大学教授 太田 肇                           |
|                                  | <b>特集</b> 平成30年間の中小企業経営と政策課題（上）                                |
|                                  | <b>特集論文</b> 「中小企業の組織化」の30年―「相互扶助」の現代的意義とは―<br>桜美林大学教授 堀 潔      |
|                                  | <b>中小企業目</b> 日系企業過去最大120億円投資―日本文化発信基地―<br>ホテル三日月グループ代表取締役 小高芳宗 |
|                                  | <b>調査研究論文</b> EU離脱国民投票後の英国の中小企業政策<br>商工総合研究所主任研究員 藤野 洋         |
|                                  | <b>インタビュー</b> 【第3回】金城学院大学名誉教授 足立文彦（聞き手：中京大学教授 弘中史子）            |
|                                  | <b>論壇</b> 中小企業が災害に向き合う時<br>東洋大学准教授 八木裕子                        |

## 編集後記

▶4月に続き「中小企業金融―課題認識と解決への取組み―」というテーマで2本の論文を掲載しています。水野教授は、事業性評価にABLを活用することが有効であると論じています。尾島研究員は金融機関と中小企業間の相互の信用を高めることで、個人保証に頼らない融資判断の可能性を示唆しています。

▶連載「インタビュー」は第2回。三井名誉教授が最初に研究を始めた分野は労働経済学とのことで、現在のフリーランスや副業という働き方における課題に一部言及しています。

▶辻田教授・松岡名誉教授・原特任講師

の論文では、京都市のオスカー認定制度を説明しています。企業の個別事情に合わせたオーダーメイドの支援を、4つの事例を通して紹介しています。

▶新型コロナウイルスの感染拡大により、4月7日に7都府県を対象に緊急事態宣言が発出されました。該当する地域のみならず全国の中小企業に、活動制限等による負の影響が出ています。同時に、3つの「密」を回避するために、在宅勤務などへのシフトが急速に進んでいます。

▶一人ひとりがそれぞれの出来ることを行い、感染拡大が一刻も早く収束し、通常の生活に戻れるよう、祈っています。（中谷）

## 商工金融 2020年5月号（第70巻第5号 通巻822号）

発行日 2020年5月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒135-0042

東京都江東区木場5-11-17 商工中金深川ビル5階

TEL 03(5620)1691(代表)

FAX 03(5620)1697

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

印刷所 金山印刷株式会社

（禁無断転載）



# きんざいの通信講座のご案内

2月1日 新規開講

## 認知症対応の実務がよくわかる講座

認知症のお客さまに対する適切な対応方法、トラブル防止方法を学ぶ

### 2カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：2回

■受講料：11,000円(税込)

### 3カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：3回

■受講料：12,320円(税込)

受講対象者

営業店窓口担当者、高齢者取引に苦悩している職員  
および管理職の方

#### 分冊構成と主要内容

第1分冊 認知症とはどのような症状か  
第1章 認知症を理解する  
第2章 金融機関と公的支援窓口との連携  
第3章 認知症に対応した財産管理・金融商品

第2分冊 認知症のお客さまとの対応の実務  
第1章 親の財産管理と金融リテラシーに関する意識調査  
第2章 金融機関に求められる法律等  
第3章 お客さまとの接し方ケーススタディ

■認知症のお客さまとのトラブルや苦情は、お客さま本人だけでなくその家族からの信頼も失うことにつながります。本講座では教科書的な説明だけでなく、多くの事例を紹介し、それに対する解説を行うことにより、実務で使える対応方法が身に付きます。

2月15日 新規開講

## 検査マニュアル廃止後の自己査定・信用リスク管理がよくわかる講座

検査マニュアル廃止後、金融機関に求められる自己査定・償却・引当の実務をわかりやすく解説!

### 2カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：2回

■受講料：11,000円(税込)

### 3カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：3回

■受講料：13,200円(税込)

受講対象者

営業店の担当者、検査マニュアル時代に自己査定を習得した役席者、信用リスク管理の基本をマスターしたい営業店・本部の担当者

#### 分冊構成と主要内容

第1分冊 自己査定の実務  
序章 金融検査マニュアルを廃止して、何を  
目指すのか  
第1章 金融規制の変遷と今後  
第2章 自己査定の目的 ほか

第2分冊 償却・引当の実務  
第1章 金融機関の信用リスク管理  
第2章 貸出関連資産の償却・引当の実務  
第3章 予想損失率による一般貸倒引当金の  
算定方法 ほか

■本講座では、自己査定や償却・引当についての基礎的な知識からディスカッションペーパーが求めている実務のあり方までをわかりやすく解説します。また、地域金融機関にとって、いまや必須業務となった「事業性評価」で得られた情報を自己査定に活かす手法も紹介しています。

## 今そこにあるサイバーセキュリティの危機 対策講座

迫りくるサイバー危機に全役職員で立ち向かう!

### 2カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：2回

■受講料：11,000円(税込)

### 3カ月コース

■テキスト：2冊

■添削：3回

■受講料：13,200円(税込)

受講対象者

金融機関で働くすべての役職員

#### 分冊構成と主要内容

第1分冊 サイバーセキュリティの概要  
序章 サイバーセキュリティの基本的な考え方と態勢整備の留意点について  
第1章 サイバーセキュリティの基礎知識  
第2章 企業におけるサイバーセキュリティの捉え方 ほか

第2分冊 サイバー攻撃への対策と対応  
第1章 ITとインターネットに関する基礎知識  
第2章 ITを利用する際に意識しておきたいセキュリティ  
第3章 実録! サイバー攻撃被害 ほか

■なぜサイバーセキュリティが注目されているのか、サイバー攻撃にはどのような種類・目的があるのか、サイバー攻撃を受けたときどう対応すべきかなど、営業店・本部で想定される課題を数多く掲載し、考え方や対応のポイントをQ&A方式でわかりやすく解説します。

※内容・項目につきましては、変更になる場合があります。

お申込先



株式会社 きんざい カスタマー・サービス・センター

〒160-8520 東京都新宿区南元町19

TEL 03(3358) 2471 (直通) FAX 03(3358) 0036

※個人受講をご希望の方は、弊社ウェブサイトから直接お申込みいただけます。 <https://store.kinzai.jp/public/top/edu/>

# 商工総研