

商工金融

特集 中小企業と事業再生(下)

巻頭言	過剰債務からの脱却、金融機関と事業者との対話の重要性／渡邊 准 ……………1
特集論文	地域金融機関におけるアフターコロナの企業支援／石賀和義 ……………5
特集論文	劣後株式を利用したDES事例／澤 陽男 ……………32
特集インタビュー	中小企業の事業再生／加藤寛史 ……………49
中小企業の目	「ご縁とDX」(200年企業へ)／宝田圭一 ……………60
論壇	企業の事業継続計画(BCP)策定に対する現状と課題について／大友隆靖 ……………62
STREAM	GDPと政府最終消費支出の動向／筒井 徹 ……………64
統計・資料	中小企業金融統計 ……………66

企業の未来を支えていく。 日本を変化につよくする。

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、
ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

私たち商工中金は、中小企業のみなさまとともに歩みつづけるパートナーです。

世の中が大きく変わる時こそ、勇気を持って自分たちを変えていけるように。

安心や安全が揺らぐ時にも、冷静に、正しく、一步を踏みだせるように。

変化を恐れず、誰もがチャレンジできる社会を、みなさまとともにめざしていきます。



本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

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



過剰債務からの脱却、 金融機関と事業者との対話の重要性

渡 邊 准
(株式会社地域経済活性化支援機構)
 (代表取締役社長)



帝国データバンクによると、倒産件数は、2019年の下期（7月から12月）は4,536件であったが、コロナ禍に入り、2021年上期（1月から6月）で3,083件、下期で2,932件と減少している。これは政府系金融機関等が危機対応融資をおこなった効果であろう。日本政策金融公庫の貸出残高は、2019年3月末対比で10兆6,538億円増加し、総額27兆7,396億円となった。商工中金の2023年3月末の投融資残高も、2019年3月末対比で1兆3,493億円増加し、総額は9兆6,390億円に達している。これは短期間で大規模な融資が行われていることを示している。今後これらの融資は返済期日を迎えていくわけだが、円安、物価高、人口減少等と決して良い経営環境とはいえず、金融サイドからの支援ニーズが高まることは間違いない。

こうした状況の中で、事業者、金融機関は双方向の対話を通じて、早期に事業再生に取り組むべきと考えている。本稿でいう「事業再生」とは、金融機関による債権放棄を想定した私的整理手続きをいう。

どんな事業者でも企業価値に見合う以上の借入金、すなわち過剰債務の状況は放置すべきではない。これは鉛を背負ってトライアスロンにチャレンジするようなものだ。過剰債務は、利払の負担を重くしフリーキャッシュフローを減少させるとともに新規の資金調達を困難にさせる。資金が確保できず、新規投資や更新投資ができなければ、顧客への商品・サービスの質の低下をまねき、企業価値の劣化が進む。鉛を背負ったままでは、ゴール手前で息切れ、リタイアとなろう。だからこそ過剰債務は放置してはいけない。

過剰債務の解消には主に四つの方法が考えられる。自助努力として①遊休資産の処分、②事業収支の改善、他者からの支援として③債権者からの債権放棄、④増資引き受け、である。

自助努力だけで過剰債務を解消できればいいのだが、悲惨なのは①と②だけを遂行しても過剰債務が解消しないのが数字的に明確にもかかわらず走り続けるケースだ。万策つきるまで走り続け、それでもだめなら最後に債権放棄を検討するという考えは、事業者を信用して融資した金融機関の考えとしては一定の理解は示すものの、事業者の再建や金融機関の債権回収という点においては、メリットが見当たらない。それゆえに、事業者の自助努力だけで過剰債務を解消できないことが明確ならば、最初から債権放棄や第三者による増資引き受けを念頭にすべきである。

しかし、金融機関が債権放棄を行うことに腹をくくったとしても、事業者側も経営責任、保証責任、株主責任といった責任の履行が求められるため、ことは簡単には進まない。事業再生

では双方に痛みがあるので、痛いことはやめよう、何もしない方が双方にとって得という現状維持バイアスが働き、結果として何もしないことが起きやすい。「とりあえず半年間リスケジュールをして様子を見ましょう」というケースは、単なる先送りに過ぎない。結局、企業価値の劣化が進むだけである。

現状維持バイアスを打破するためにも、第三者の関与は重要だ。弊社や中小企業活性化協議会といった公的機関や、コンサルティング会社、弁護士といった中立の外部専門家を関与させ、事業者の状況を直視する必要がある。彼らの意見に金融機関、事業者、双方が耳を傾けることが事業再生の一步となる。

では、具体的に何を直視すべきなのだろうか？それは、過剰債務の認識、事業性の有無、あるべき経営体制の三つである。

一般的には有利子負債倍率（有利子負債額÷フリーキャッシュフロー）が10～15倍を超えると過剰債務であると認識され、債権放棄、DES（債権の株式化）、DDS（債権の劣後化）といった金融機関による金融支援が必要となる。過剰債務であると認識できればそれをどう解消するか、先述のような施策を双方が検討できる。過剰債務の正しい認識は金融支援の内容に直結する。ありがちなケースとして金融支援ありきの事業再生だ。金融機関が過剰債務の認識を不十分なまま、金融支援だけをDDSと先に決めてしまう。後述するが、フリーキャッシュフローの蓋然性は事業性が握っており、その検証もないままDDSだけ決まってもそれでは不十分な支援となる可能性が高い。

その事業から持続的にフリーキャッシュフローを創出できるかどうか、つまり事業性の有無が事業再生の成否の分かれ目となる。事業性の検証は、コアコンピタンスの見極めから始まる。コアコンピタンスとは事業者が競争優位を維持できるための要因をいう。たとえば、ブランド、ノウハウ、専門知識などを指すが、これらは長年の事業活動から蓄積されて形成されたものであり、容易に模倣や再構築できない希少性のある経営資源である。たとえば、多様な食料品を扱う通販事業者にとっては仕入先のネットワークや目利き力であり、宿泊事業者にとってはその地域でしか扱えない素材をつかった料理などである。

事業性は双方に認識のズレがあることが多い。前例にあったとおり、昔は特別な素材の料理であっても、競争環境の変化により、今ではどこでも食せるのだとするとコアコンピタンスにはならない。こういう現実がありながら、事業者は、いつかは売上が戻るであろうという根拠のない憶測を持つ傾向にある。事業の実態を正確に把握するためにも第三者の客観的な事業性評価が不可欠である。

事業性があったとしても、将来において事業環境の変化に対応しなければならず、経営陣の役割は非常に大きい。簡単にいうと今の経営陣で万全か、外部からの招聘が必要か、これも客観的な視点で観てもらいたい事項だ。これはもっとも食い違いがでるところで先の事業性評価と合わせて目線が合いづらい。

このようにこれら三つの要素について当事者だけで議論した場合、衝突が起きる可能性が高いため「現状維持バイアス」が働くのもわかるであろう。しかし、第三者の客観視を前提に事業者と金融機関が衝突したとしても目線を合わせないといけない。最終的に事業再生は当事者同士の合意形成からスタートする。これを実現するのはある日突然の一方的な通告ではなく、定期的な対話から生じるもので、これはリレーションシップバンキングそのものである。

目次

巻頭言	過剰債務からの脱却、金融機関と事業者との対話の重要性 株式会社地域経済活性化支援機構代表取締役社長 渡邊 准 ……1
特集論文	地域金融機関におけるアフターコロナの企業支援 神戸学院大学経営学部教授 石賀和義 ……5
特集論文	劣後株式を利用したDES事例 —佐渡汽船における事業再生— 株式会社日本共創プラットフォーム執行役員/弁護士 株式会社ときわヘルスケアサービス代表取締役社長 澤 陽男 ……32
特集インタビュー	中小企業の事業再生 —中小企業活性化協議会の取り組み— 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業活性化全国本部 統括事業再生プロジェクトマネージャー 加藤寛史 ……49
中小企業の目	「ご縁とDX」(200年企業へ) 株式会社川六代表取締役 宝田圭一 ……60
論壇	企業の事業継続計画(BCP)策定に対する現状と課題について 株式会社帝国データバンク情報統括部 大友隆靖 ……62
STREAM	GDPと政府最終消費支出の動向 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹 ……64
統計・資料	中小企業金融統計 ……66

中小企業と事業再生(下)

今年5月にコロナウイルス感染症が、感染症法上5類に引き下げられ、約3年に亘るコロナ禍もここに来てようやく終焉が見え始め、経済活動にも復調の兆しも出てきました。一方でこの間中小企業の資金繰りを支えてきた多額の金融支援、いわゆるゼロゼロ融資の返済が本格化し始めるなか、中小企業においては、これまで以上にその事業価値が問われているように感じます。

もともと中小企業の事業再生については、2000年に施行された民事再生法やその翌年に公表された「私的整理に関するガイドライン」など、主に立ち行かなくなった事業の再生に主眼が置かれてきたこともあり、どちらかというとながティブなイメージがあるかもしれません。しかし、近年では親族外への事業承継や、事業価値向上のためのM&Aといった取組みも相まって、かなり広義で捉えられることが多くなりました。

「事業を再生する」ことは大きな経営判断を伴うだけに、経営者だけではなく、債権者などの支援者や、法律・税務などの専門家の協力が不可欠です。今年6月には中小企業庁より、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を含む中小企業の挑戦を応援する5つの報告書及びガイドラインが公表されました。また先月には「中小企業M&Aガイドライン」も改訂され、政策面からのバックアップも相次いで発表されています。

大企業とは違い中小企業には、長年のオーナーシップや、強い地域性といった特徴があり、事業再生に際しても大企業とは違う視点が必要です。中小企業を取り巻く事業環境が大きく変化する中で、中小企業が自らの事業価値の向上に取り組むためには何が必要なのか、また支援者や専門家にはどのような支援が求められるのか、中小企業の事業再生について特集します。

今回の特集では、中小企業の事業再生に携わる方々から、様々な観点から論じていただきます。中小企業経営者だけではなく、中小企業を支援する金融機関や支援機関の方々、士業の方々などの一助になれば幸いです。

10月号	<p>中小企業の事業再生・事業引継ぎ・企業成長 —政策論からのアプローチ— 明治大学商学部教授 山本 昌弘</p>
	<p>中小企業金融の機能向上に向けた融資慣行の見直し 株式会社日本総合研究所調査部主任研究員 谷口 栄治</p>
	<p>中小企業の経営力再構築伴走支援の展開・普及に向けた論考 有限責任監査法人トーマツマネージャー 鈴木 初 ほか</p>
11月号	<p>地域金融機関におけるアフターコロナの企業支援 神戸学院大学経営学部教授 石賀 和義</p>
	<p>劣後株式を利用したDES事例—佐渡汽船における事業再生— 株式会社日本共創プラットフォーム執行役員・弁護士 株式会社ときわヘルスケアサービス代表取締役社長 澤 陽男</p>
	<p>中小企業の事業再生 (インタビュー) —中小企業活性化協議会の取り組み— 独立行政法人中小企業基盤整備機構中小企業活性化全国本部 統括事業再生プロジェクトマネージャー 加藤 寛史 (聞き手: 商工総合研究所常務理事 浅黄 久隆)</p>

地域金融機関における アフターコロナの企業支援



石 賀 和 義
(神戸学院大学)
経営学部教授

<要 旨>

地域金融機関は取引先企業と連携して、共通価値を創造していくリレーションシップバンキングを進めている。近年は取引先企業に対して事業性評価を行い、ソリューションを提供している。事業性評価ではセブンエレメントモデルなど小規模事業者への対応も進んでいる。コロナ禍では資金繰り支援がメインであったが、アフターコロナでは、経費削減やバランスシート調整のみならず、事業転換による売上強化などを支援することが求められている。商流分析とマッチングのニーズの加工が鍵になろう。外部リソースの活用も重要である。そのうえで、業務を継続するためのマネタイズも求められている。また、デジタルトランスフォーメーションの導入は必至であり、信金中央金庫は支援システムとして「ケイエール」を導入している。さらに人材紹介業務が解禁されたことにより、経営者の右腕人材を供給する役割も期待されている。

事業再生では、産業再生機構以降に導入された手法が定着しているが、コロナ禍の緊急融資で積みあがった借入金の返済が始まっており、金融機関は、従来のスポンサーによる支援から一歩踏み込み、自らが販路開拓を支援することで取引先の収益力を回復させることが求められている。官庁も事業再生を推進するための施策を進めて金融機関を後押ししている。再チャレンジ支援では、事業の将来性を見据えたうえで、「経営者保証ガイドライン」を活用して、経営者に早期の保証債務整理を促す努力が求められている。そのためには経営者に対しては説得力のある対話が重要となる。事業承継は、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、GDP約22兆円が失われるとの試算もあり、待ったなしの状況にある。プラットフォームの利用などにより中小企業のM&Aを推進することが望まれる。

地域金融機関は地域経済の要である。アフターコロナでは多岐にわたる企業支援が求められており、今後も新たな企業支援に精進しつつ、地域の活性化に取り組むことを期待している。

目次

- I. 企業に対する事業性評価とソリューション提供
 - 1. 事業性評価
 - 2. 知的資産経営
 - 3. セブンエレメンツモデル
 - 4. アフターコロナのソリューション提供
 - 5. 商流分析とマッチングのニーズの加工
 - 6. 外部リソースの活用
 - 7. 企業支援のマネタイズ
 - 8. 営業店の若手職員への対応
- II. 金融機関のデジタルトランスフォーメーション (DX)
 - 1. DXの概念に関する整理
 - 2. DXの2つの戦略
 - 3. 金融機関のデジタル化支援と立ち位置
 - 4. 信金中央金庫のケイエール
 - 5. システム開発における要件定義
 - 6. 補助金の活用
 - 7. SNS版三方よしプロジェクト
- III. 人材紹介業務について
 - 1. 人材紹介業務の解禁
 - 2. 人材紹介業務の実務
 - 3. 金融機関の人材紹介に関する運用状況
 - 4. 金融機関による外部人材の中途採用の事例
- IV. 事業再生
 - 1. 従前の事業再生支援
 - 2. コロナ禍における資金繰り対応とアフターコロナの対応
 - 3. 直近の事業再生を推進するための施策
 - 4. 京都再生ネットワーク会議
 - 5. 業況不芳先に対する収益環境
- V. 再チャレンジ支援（転廃業支援）
 - 1. 経営者保証ガイドライン
 - 2. 事業の将来性
 - 3. 経営者への対応
- VI. 事業承継
 - 1. 高齢な経営者を取り巻く現状
 - 2. 事業承継・引継ぎ支援センター
 - 3. M & A会社とプラットフォーム
 - 4. 事業承継税制の拡充
 - 5. 事業変革を伴う事業承継
- VII. おわりに

地域経済がコロナ禍から脱却するなか、地域金融機関では、地域の中小企業の新たな成長を支援することが求められている。本稿では、こうした点について、地域金融機関、とりわけ協同組織金融機関を中心とした様々な企業支援について解説する。

I. 企業に対する事業性評価とソリューション提供

1. 事業性評価

地域金融機関は取引先企業と連携して、共通価値を創造していくリレーションシップバンキングを進めており¹、近年は取引先企業に対して事業性評価を行っている。事業性評価とは、

取引先企業の事業内容やその将来性等を適切に評価することである。従来の決算書や担保・保証に過度に依存しない融資につなげるものであり、金融庁が2013年の金融モニタリング基本方針から導入している²。

事業性評価では、取引先の経営者と対話を重ね、企業の商材をチェックし、商流や物流などを分析する。金融機関ではモニタリングによって収集した情報を事業性評価シートに纏めるが、シートの作成はそれだけでは価値を生まない。ソリューション提供などにより取引先企業に変革が生じ、生産性向上や収益改善が実現して初めて業務の価値が生じることになる。

事業性評価においては企業の経営課題を抽出する。その内容は、業務内容、商流、組織構成、内部管理、人材供給面など様々であるが、実際は、売上増加、生産性向上、人材不足対応などが中心であり、どの企業も似たような課題を抱えているともいえる。経営者は自社の課題を把握していると一見思われるが、実は的を射ていないケースもある。販売体制の強化を主張していても、製品の陳腐化が課題となっているケースは多い。担当者は、経営者の意見を拝聴しながらも、徐々に課題を修正する必要に迫られるケースもある。デジタル化では、経営者が「デジタル化を進めるべき業務は自社にはない」と強調していても、経理処理などの内部処理でデジタル化した方が良い業務は結構存在している。このように内部管理については金融

マンでも対応可能であろう。

しかしながら、経営者のビジネスに関する着想は、金融マンの想像の範囲を超えるものである。こうした着想を促すために、妄想といえなくもない経営者の思考の行程に伴走すること、すなわち、経営者とのより深い対話が求められるよう。経営者に対して、「何が」「どうなるか」「うれしいのか」という将来展望を傾聴し、そのために必要な事項や阻害要因を一緒になって考えることが肝要である。

2. 知的資産経営

事業性評価では、バランスシートにない価値を見出すことが求められているが、そうした手法のひとつに知的資産経営がある。知的資産経営は1990年代初頭のスウェーデンの大手金融サービス会社スカンディア社が始まりであり、日本では、2006年1月に中小機構において「中小企業知的資産経営研究会」が設置され、導入された。

財務諸表上の資産は、流動資産や固定資産である。これらは全て目に見えるし、数字で表すことができる。これまではこうした目に見える資産をベースに企業を評価してきた。しかし、そうした評価の対象とはならない知的資産こそが中小企業の強みである（表1）。

経営手法としてはバリューチェーン分析³やSWOT分析⁴がよく利用されているようである。企業を取り巻く環境を分析して経営課題を抽

1 「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(2003年)において導入され、当初は、中小企業金融の再生に向けた取組みや健全性確保、収益性向上等に向けた取組みが謳われていた。

2 その後、金融庁は2016年9月に金融仲介機能のベンチマークを策定・公表し、全金融機関を対象とした「共通ベンチマーク」と各行の事業戦略等を踏まえて選択する「選択ベンチマーク」を提示した。このなかには事業性評価に関する部分も含まれており、金融機関の金融仲介機能について、共通部分の横並び比較や選択部分の推移のチェックが可能となった。

3 企業活動を製品が顧客に届くまでの付加価値の連鎖としてとらえ、競争の優位性を見出す手法。マイケル・ポーターが1985年に「競争優位の戦略」で提唱。

4 企業を取り巻く事業環境をStrength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）によって分析する手法。1970年代初頭に、経営学者ケネス・R・アンドリュースが提唱。

表1 【知的資産の分類】

項目	概要
人的資産	経営者や社員に依存している資産（社長や従業員が退任、退職で会社から失われてしまう資産例）社長のリーダーシップ、社長の顔、ベテランの勘や経験、ノウハウ、モチベーションなど
組織（構造）資産	会社の「仕組み」として定着している資産（社長や従業員が退任、退職しても会社に残る資産例）風土、習慣、技術、データベース、マニュアル、システム、ルールなど
関係資産	外部（顧客・協力会社等）との関係で築かれている資産（企業の対外的関係に付随したすべての資産例）供給会社との関係、異業種や同業種との協力関係、ブランド、信用・信頼、顧客満足度など

出して、その経営課題を解決して、会社の業績を改善させ、業容を拡大させることを想定している。経営者との対話では、独自の事業性評価シートを作成する先が多い。この点では、ローカルベンチマーク⁵や経営デザインシート⁶を作成して、経営者に気付きを促すことも有効であろう。

但陽信用金庫では2009年から知的資産経営支援に取り組んでいる。取引先企業の職員と金融機関の職員が一緒になって、当該企業の強みなどを深掘りする。「知的資産経営に取り組んでいる企業のランクアップ率は、それ以外の企業に比べて明らかに高い。信用コストの改善が同金庫にプラスとなっている」としている⁷。

3. セブンエレメンツモデル

全企業数の8割強を占める小規模事業者⁸では、長期的な人間関係から疑似家族化し付度ししてしまうため、問題があっても本音は出にくい。しかし、課題の多くは現場にあり、解決策も現

場にあることが多い。現場の従業員にとって、経営改善計画など金融機関が日常で使う用語は難しすぎ、ドン引きする。そうなると、課題解決は職員にとって「たにんごと」になってしまう。こうした事態を回避するため、ひょうご職業人材相談センターの亀井芳郎氏は、課題抽出に現場の職員を組み込み「じぶんごと」と捉えさせるセブンエレメンツモデル⁹（図1）を開発し、約100社の課題抽出を行った。同センターは人材紹介に焦点をあてているが、課題抽出の点では他のソリューションを提供する際にも適用できると考えられる。

課題抽出プロジェクトでは、現場からの意見を引き出し、これらを整理する。重要なことは従業員に自らの言葉で語らせることである。これにより意識改革の機運が芽生える。この際に、セブンエレメンツモデルのチャートを利用する。これにより、従業員に、自社商品が、販路、販促を通して、顧客に到達する、という商流を、チャートとして感じ取ってもらう。また、この

5 経済産業省が提供している企業の経営状態を把握するためのツール（いわゆる「企業の健康診断」）であり、財務面の6指標、商流・業務フロー、非財務面の4視点の3シートで構成されている。企業の経営者と金融機関・支援機関等が、このシートを活用して対話することにより、企業経営の現状や課題を相互に理解して、個別企業の経営改善や地域活性化を目指している。

6 内閣府・知的財産戦略推進事務局が2018年に公表したツールであり、持続的成長をするために、(A) 自社の目的・特徴、経営方針を確認し、(B) 価値を生み出すしくみ、(C) 「これから」の在りたい姿、(D) 今からの戦略を策定するもの。1枚でビジネスモデルを俯瞰できることから利用が広がっている。

7 「熱い金融マン列伝第7回但陽信用金庫常務理事藤後秀樹さん10年間にわたる知的資産経営」金融財政事情（2019.10. 7）48～49頁。

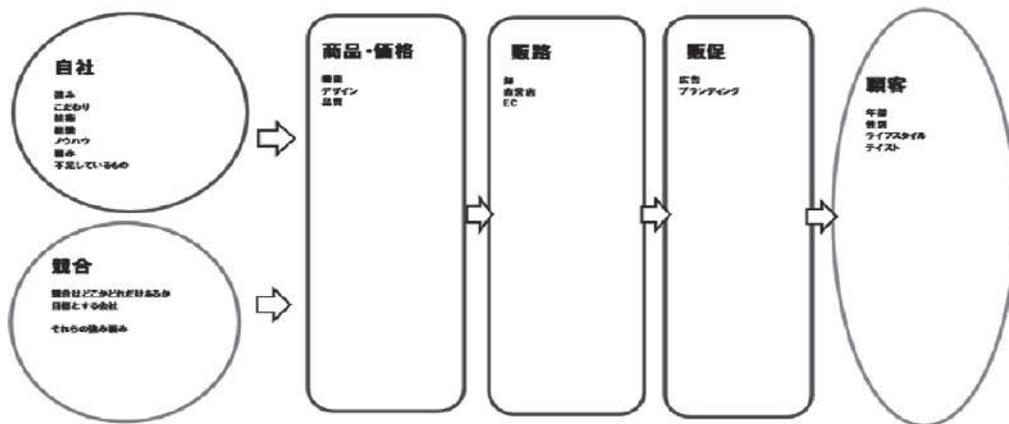
8 中小企業庁の集計（2016年6月時点）によれば、日本の全企業358.9万社のうち、大企業は1.1万社（0.3%）中小企業・小規模事業者は358.7万社（99.7%）。このうち小規模事業者（従業員が製造業その他で20人以下、商業・サービス業で5人以下）は304.8万社（84.9%）を占めている。

9 詳しくは『中小企業を救うエマージェント経営戦略 セブンエレメンツモデル』（亀井芳郎 著、ビジネス社、2020年）亀井芳郎（2020）を参照。

フレームワークを使うことで、現場のコミュニケーションが促進され、経営者と現場の課題に対する「ズレ」が認識され、両者の「気づき」

や「腹落ち」につながる。下表の手順で進めて合計3時間で終了する。

図1 【セブンエレメンツモデル】



【課題抽出プロジェクト手順】

		項目	方法	時間(分)
組織分析	1	自己紹介	現在の立場、職歴、趣味等	20
	2	問題出し	問題点を付箋に書き出す	10
	3		模造紙に貼り付ける	10
	4		意見聴取	10
	5		優先順位をつける	5
	6	強み出し	強みを付箋に書き出す	10
	7		模造紙に貼り付ける	10
	8		意見聴取	5
	9	課題出し	課題を問いかける	10
戦略分析	10	戦略分析	商品を書き出す	10
	11		販路を書き出す	10
	12		販促、顧客を書き出す	5
	13		意見聴取	5
	14	競合分析	競合を書き出す	10
	15		競合要因を書き出す	5
	16		要因ごとに○×△をつける	10
	17		意見聴取	5
戦略立案	18	戦略立案	商品、販路ごとに目標数値を書き出す	10
課題出し	19	課題出し	課題を3つ決める	10
	20		課題に対する対策を考える	10
				180

4. アフターコロナのソリューション提供

金融機関が企業に提供する最大のサービスは融資である。事業性評価で動産に着目するケースでは、動産担保による保全を行うケースもあるが、売掛金の規模にあわせて短期継続貸付を行うケースも増えている（こうした融資をアセット・ベスト・レンディングと総称している）。近年では、融資のみならず、コンサルティングやソリューション提供を行っている。

アフターコロナでは、従来の経費削減やバランスシート調整だけではなく、新規事業や業態転換などによる売上の強化を支援することが求められる。従前では、こうした支援は、M & Aによりスポンサー企業に委ねることが多かったが、今後は、トップラインを上げていく支援を金融機関が自ら行うことも求められている。目的は経営課題の解決であり、各課題の優先順位と取りうる解決策を間違えてはいけない。近年叫ばれているデジタル化についても、最初から取り組むのではなく、必要なソリューションと定義づけられてはじめて、取り組むべきである。

近年、金融機関は、経営課題に対するソリューションを提供する体制を整えてきた。コンサルティング機能の進展は著しい。しかし、金融機関自身が必要なソリューションを完全には提供できない場合も多い。その場合は、外部の事業者と連携して必要な機能を企業に提供していくことが求められる。

5. 商流分析とマッチングのニーズの加工

金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプ

ログレスレポート」(2023年6月)によれば、金融機関から受けたいサービスとして、経営者の5割強が「取引先・販売先の紹介」をあげている(図2)。しかし、一度立ち止まって考えてみたい。取引先・販売先を探すことは経営の最優先事項であり、これを金融機関に求める企業はいかがなものかとも思われる。しかし、そのような事態に陥る事情があることも事実である。日本では、垂直的下請構造がかなり進んでいる。こうした企業の経営者は、部品を納入することに注力すればよく、それ以上のことは考えない。工場のおじさんは職人気質というイメージがこれを物語っている。しかし、これでは売上を他者依存していて、価格交渉すらおぼつかず、製品単価の引き下げ要求を常に受けてしまう。こうした状況から、金融機関に取引先・販売先の紹介を求めることになっている。

しかし、金融機関も自ら商流を持っているわけではないため、取引先同士のビジネスマッチングを試みることになる。これはボリュームの勝負になる。したがって、地域に制約がある信用金庫や信用組合は、業態全体でマッチングすることが望ましい。信用金庫は後述するケイエールにマッチングアプリを組み込むことも一手であろう。

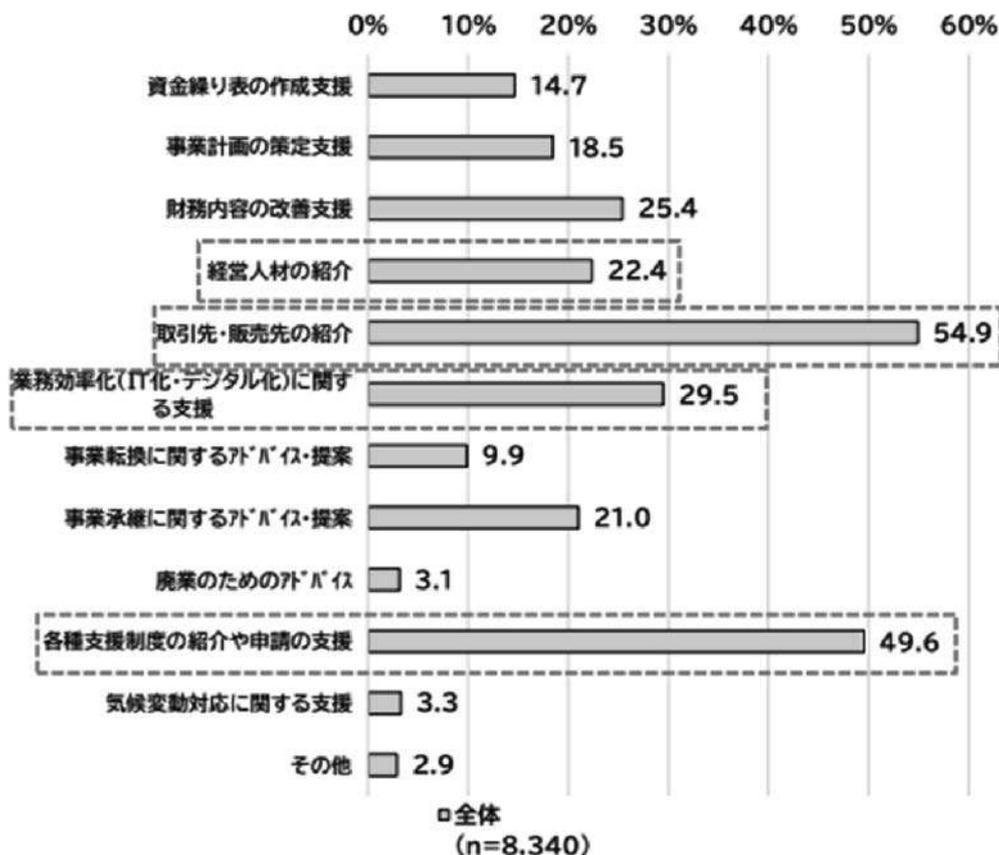
しかし、マッチングの実情は芳しくなく、発注側が1割、受注側が9割というケースも起こりうる。現状の製品・サービスではマッチングは困難であるケースは少なくない。その場合は、取引先の商流を分析し、部品であれば、どのような最終製品に組み込まれているかなどを調査する。その最終製品が経済サイクルや制度変更によりどのような影響を受けるかを想定して、

需要の変化を先取りし、他のセグメントの製品に使える方法を考えていく必要がある。例えば、電気自動車の台頭により、従来の部品メーカーは新たな納入先を探す必要に迫られる。今後は、金融機関も、製造業を俯瞰し、マッチングのニーズを加工していくことが求められよう。また、BtoB事業からBtoC事業に市場を変更する戦略を立てて、取引先の技術やノウハウを転用していくことも求められるだろう。

イノベーションを技術革新と捉えるとハードルはかなり高くなるが、事業の要素を入れ替える新結合と捉えれば選択肢はかなり広がる。原

料にリサイクル資材を組み込むことで、SDGsの志向が高い企業に対する需要を高めることができる。サーキュラーエコノミーは廃棄物を資源に変えるので無限の可能性を秘めている。また、サービス業でも、従来にない人材活用を考えてみると面白い。例えば、美容院の従業員は男性も女性もいるが、理髪店の従業員は男性が殆どである。そこで、女性従業員を中心とした理髪店が出現すれば面白い。人手不足といわれるドライバーについても女性の活躍が期待できる。

図2 【今後金融機関から受けたいサービス】



(出典)「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2023年6月) 44頁、図表51

6. 外部リソースの活用

金融機関が課題を解決していくには、叡知を集めるコーディネーティング力も必要である。この能力こそ金融機関が得意とする分野であり、ビジネスの専門家ではなくても、専門家に案件やニーズを橋渡しして、課題を解決することが可能となる。地域金融機関は、地域の専門家の実情にも詳しいので、地域における専門家のネットワークを構築することが求められている¹⁰。また、公的機関としては、中小企業庁が、中小企業向け総合的サイト「ミラサポplus」において、専門家派遣、新規開業支援、働き方改革支援、補助金制度など様々な支援メニューを紹介し、各都道府県に「よろず支援拠点」を設置している。こうした公的機関以外にも、近年は、新たな外部リソースが出現している。ここでは、有用な外部リソースについて紹介する。

(1) 産学金連携コーディネータ研修

2007年に、山形大学の小野浩幸教授が金融機関職員を対象とした産学金連携コーディネータ人材育成研修をスタートさせた。産学金連携コーディネータは山形大学から「認定証」（実績に応じた期間1年の更新制）を授与する。2008年には中小企業庁の「地域力連携拠点事業」に大学として唯一採択され、人材育成にとどまらず、中小企業支援活動を開始した。12の地域金融機関が緩やかに連携して、産学金連携コーディネータ290名を基盤とした中小企業支援活動を展開している。人材育成カリキュ

ラムは、認定研修コース（全32時間）とスキルアップ研修コース（全56時間）を用意している。PBL（Problem Based Learning）方式で、実習・演習をふんだんに盛り込み、経営者が気づいていない現場力の提示などを目指している。認定研修受講者数の実績は合計669名（2019年7月現在）で、山形地区以外も114名が受講している。

(2) ビズモデル型支援施設

中小企業が低コストで事業改革に取り組む際、全国に展開しているビズモデル型支援施設が参考となる。小規模な市が、生き残りをかけて、有能なコンサルタントを高給で雇い、地域の中小企業の事業強化を図る取り組みである。新たな視点で「企業の隠れた強み」を見出す点が重要である。これこそが事業性評価をベースとしたソリューション提供そのものであろう。成功事例をみると、①ヒアリングにより、その企業の真の強みを見出し、②その強みを生かした新事業を考案して、③パブリシティ（地元新聞、WEBサイト、SNSなど）に載せて販拡し、コアな顧客やヘビーユーザーを作り出している。コロナ禍でもピンチをチャンスに変える事例も積みあがっている。2021年以降は、各地のビズモデル型支援施設が「全国Bizネットワーク」の下に連携し、ネットワークによる面での支援を強化している。

(3) 新現役交流会

新現役交流会は、大企業OB人材（新現役人

¹⁰ 金融機関において、ビジネスの能力を開花させる職員も散見されるが、従来の人事体系では評価しにくく、外部に転出してしまうケースもあると聞く。その場合、事情が分かる地域の外部専門家として連携することは得策と考えられる。他業界でもアルムナイと称する転出者の有効活用を模索している。

材)と中小企業の経営者をマッチングさせる取り組みで、2009年に亀有信用金庫がスタートさせた。信用金庫の担当者が、コーディネータ(中小企業診断士やベテランの新現役人材など)も利用しながら、中小企業の細かいニーズをヒアリングして文書化する。この文書を基に新現役人材が面談を希望する企業を選ぶ。この過程を経て、新現役人材、中小企業の経営者、地域金融機関による多数の3者面談を一度に行う「新現役交流会」を開催する。交流会で要件が合致すれば、新現役人材による指導・助言が始まる。最初の数回分は補助金を活用できるため、中小企業の負担はない。その後、中小企業と新現役人材の間で雇用契約の締結に至るケースもある。

当初は一部の信用金庫で実施されていたが、関東経済産業局の支援もあり、2011年度から2022年度の合計で、開催回数252回 参加企業数4,498社 参加新現役数16,208名 マッチング成立企業数2,571社の実績が積みあがっている。

(4) 地域クラウド交流会

地域クラウド交流会は、2015年から始まった創業支援である。創業は、保育所、就農、カフェ、地ビール製造など様々である。交流会の開催地では、100名以上の参加者が、予め選定された5人の創業予定者の事業内容の説明を受けた後、投票する。参加費は1,000円であり、このうち会場費等を除いた半額の500円分を商品

券として獲得した投票数に応じて創業予定者に提供する。「創業予定者に出会えるクラウドファンディング」になっており、交流会後も、投票した創業予定者を継続して支援するインセンティブが醸成される。

現在、22都道府県で167回開催され、22,670名人以上が参加し、830名以上の「地域起業家」を支援した。金融機関も36先とタイアップ(継続的契約の締結先は10先)している。近年では、全国大会も開催している。

7. 企業支援のマネタイズ

金融機関は、これまで、企業支援などのサービスのコストを金利収入のなかで賄ってきた。従前のように金利がある程度水準を確保していた時代は、この方式が有効であったが、現状の低金利水準ではこのビジネスモデルを継続することは難しくなっているため、今後、ソリューション提供などの企業支援をマネタイズしていく必要がある。金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2023年6月)によれば、経営者の4割強が経営人材の紹介や事業効率化(IT・デジタル化)に関する支援には手数料を支払ってもよいという結果になっている(図3)。低金利下で金利収入から手数料を確保することが難しい場合は、子会社という別法人を介して手数料を受領することも一考である。近年、コンサルティング子会社を設立する金融機関¹¹もある。手数料収入の内訳をみると、M&A業務はレーマン方式¹²が定着

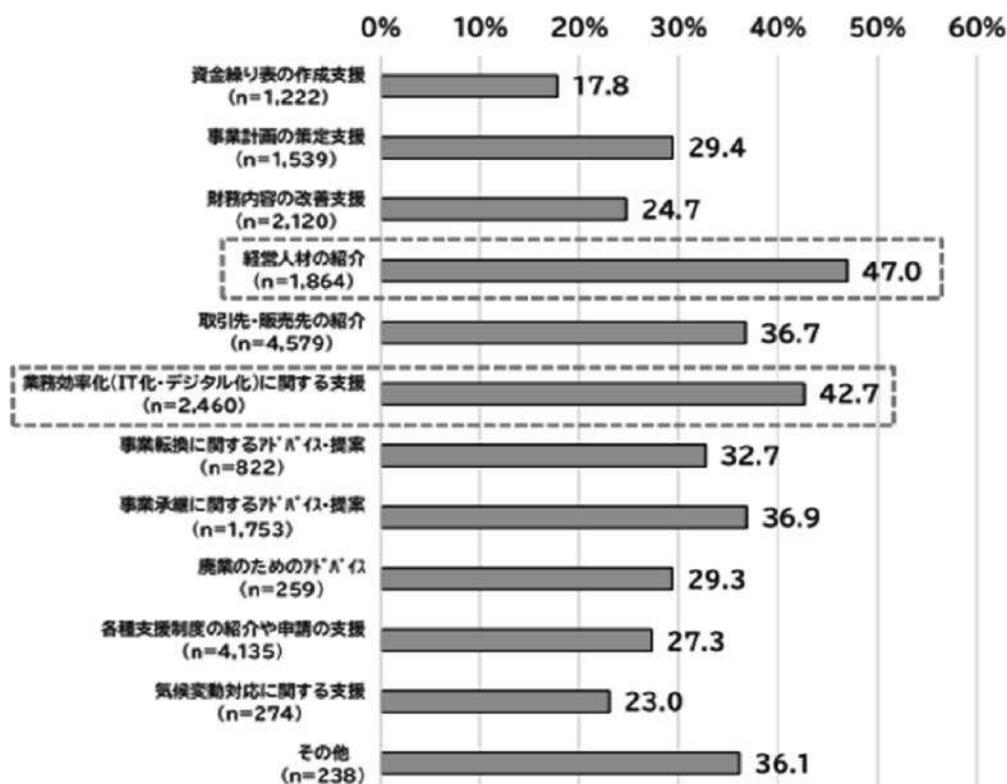
11 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2021年7月)の71～72頁に地域銀行が設立した子会社・関連会社(2018年1月～2021年6月)が掲載されており、コンサルティング業務を営む先が散見される。

12 M&A仲介の成功報酬における一般的な計算方式であり、譲渡資産の価額に一定の割合を乗じて手数料を算出する。

しているため収益の寄与度が高い。毎月一定額の手数料を受領するサブスクリプション形式もありうる。このようにしてビジネスのサステナビリティを確保することが肝要であろう。

なお、コンサルティングの価格は千差万別ともいわれているので、金融機関の取り組みにより相場が形成されていくとも考えられる。

図3 【手数料を支払ってもよいと考えるサービス】



(出典)「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2023年6月)44頁、図表52

8. 営業店の若手職員への対応

金融機関の営業店では、先輩が後輩にノウハウを伝えていくが、近年は、就職氷河期に採用された中堅層が少ないため、若手の指導に従事しきれず、ノウハウ伝承がうまく行かないおそれがある。支店長や副支店長と若手ではノウハウ伝承が必ずしもうまくいかない。こうしたなか、定年後のシニア層を有効活用することが考えられる。彼らは自分のノウハウを若手に伝えたいとの思いが強いので、メンターとしての

役割を十分に期待できる。

2023年3月に金融庁が「地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押しする取組について」のなかで、「業種別支援の着眼点」を公表した。これは、経験年数の浅い若手職員が実務に取り組むうえでの虎の巻である。全業種共通では売上高経常利益率やROAからひも解いている。また、コロナの影響が大きかった飲食業、小売業、卸売業や、人手不足などの構造問題を抱えている建設業、運送業について、目利きのポイントが記載されている。こうした資

料を共通言語として利用していくことも一手と
考えられる。このほか、中小企業庁から「経営
力再構築伴走支援ガイドライン」が2023年6月
に公表された。経営者との対話により、経営者
に気づきを促し、腹落ちさせるコンサルテーシ
ョンを実現するためのノウハウをひも解いてい
る。ケーススタディでは、成功事例（「モデル
事例」）のみならず、失敗事例（「学び事例」）
も紹介しており、参考になると思われる。

若い世代は、富に関する感応度が変わり、金
銭的収益ではなく、地域への貢献度や顧客から
の賞賛をかなり重視している。このカルチャー
の違いから、転職する者も多いようだ。販売し
た金融商品の市場価格が下落し、顧客に迷惑
をかけたことがストレスとなり、転職に至った
若手職員もいる。こうした若手に対しては、地
域活性化の業務を行ってもらい、その面白さと
難しさを経験してもらうことが一挙両得と考
えられる。その際には「地方創生に資する金融機
関等の『特徴的な取組事例』」などを利用して、
他の金融機関の取り組みを眺めるのも一手であ
る。この事例集は、2015年度の「地方版総合
戦略」策定後、毎年公表されていて、2022年
度までに合計258件の事例が積みあがってい
る。最近では地域銀行と信用金庫・信用組合
の事例がそれぞれ10数件掲載されている。な
お、地域活性化については、地域特性が強い

点や成果が出るまでに長時間を要する点には留
意する必要がある。

Ⅱ. 金融機関のデジタルトランスフォー メーション (DX)

この問題の本質は、パスワードに振り回され
やすいことである。「やれ、FinTeckだ」、「こ
れからはデジタルトランスフォーメーションだ」
と用語が変わるたびに、システム関係者が業容
拡大を画策する。デジタル化は業務の固定化で
ある。したがって、ビジネスを変革しないとデ
ジタル化だけでは新たな企業価値を生まない。
デジタル化は魔法の杖ではないのである。とか
く、全ての問題をデジタル化で解決できる幻想
に陥りやすい。ここではデジタルを整理し、有
効な手段を考える。また、前述のアンケート結
果にみられるように、この分野であれば手数料
を受けとりやすい状況にあるので、金融機関も
従事するほうが得策と考えられる。

1. DXの概念に関する整理

・基本的な概念として、デジタイゼーション、
デジタライゼーション、デジタルトランスフ
ォーメーション (DX) を整理すると下表の
ようになる (表2)。

デジタイゼーションの壁となるのは、ファ
ックスでの情報交換などの既存のアナログ業

表2 デジタルトランスフォーメーションの概念

ステージ	内容
デジタイゼーション	情報を紙ベースからデータに変換するデータ化である
デジタライゼーション	データ化した情報を基に、既存業務をデジタル化して置き換えること
DX	デジタルを活用した業務の変革や新規事業の立ち上げ

務であるが、実は中小企業にとってこの障壁が高い。デジタル化を進めようとして新たな入力作業が発生し二度手間になることもある。このため、デジタル化を躊躇する経営者も多い。業務量によってはデータ化のメリットが少ないこともあるので、OCRの利用による入力作業の簡素化なども勘案したうえで、効率化が進む場合にのみ実施することが望まれる。

デジタルライゼーションでは、既存業務をデジタルに置き換えることである。スマートフォンアプリを活用した勤怠管理は、外回り営業担当が現地への直行直帰できるなどで時間的な効率化が進み、メリットを享受できる。導入コストとの兼ね合いが重要になる。

DXは、デジタル活用により既存にない業務を生み出すことであるが、ビジネス創生力がないと、何をすればよいかわからない状況に陥りがちになる。業務を整理して変革によるメリットが得られる業務についてDXを進めたり、ノウハウを活かせる新ビジネスの進出に向けてDXに取り組むことが肝要であろう。

2. DXの2つの戦略

DXは内部コスト削減とCX¹³の拡大の2つの戦略で語られることが多い。内部コスト削減は目に見えるので経営者の受けが良い。また、既存の業務に関することであり、知見が蓄積されやすいので、改革も進めやすい。しかし、一定の効果を得た後、効果は減衰する。これに対し

てCXの拡大は無限の成長性がある。しかし、プラットフォームに代表されるようにデジタル空間では競争が厳しく薄利多売となりやすい。顧客獲得と売上増加による規模の拡大を狙う場合は会社の規模が相応に大きくなると費用を上回る効果を得にくい。このため、中小企業では、SNSなどのデジタル空間で顧客との絆を深めたうえで、あえて顧客との接点をアナログに戻す戦略を取ることも考えられる。デジタルはあくまでCXの入り口であり、その後のコンタクトは得意なアナログの対人関係を基本とした営業に引き付けていく手法を取ることが得策なケースも考えられよう。

3. 金融機関のデジタル化支援と立ち位置

金融機関は、取引先企業の規模によってデジタル化の手法を選択することが求められる。小規模事業者は合理化のためスマートフォンアプリの導入でことが足りるケースが多い。システム関係者はツール選定では儲けが少ないうえ、地方では出張費もかさむことから、この分野に進出しにくい可能性がある。したがって、地域金融機関が選定作業を担い最適なツールを選定する能力が求められるであろう。こうしたアプリやITツールは日進月歩なのでキャッチアップも必要であろう。

また、DXのビジネスモデルの改革では、理系の素養のみならず、業務の造詣の深さが重要である。ITツールに関するスキルは、最近のオンライン研修で十分に習得でき、文系職員でも十分に伸ばすことができる。ITパスポート試

13 カスタマー・エクスペリエンス。「顧客経験価値」。商品やサービスの機能・性能・価格といった「合理的な価値」だけでなく、購入するまでの過程・使用する過程・購入後のフォローアップなどの過程における経験や感情的な価値を重視する手法。

験¹⁴などの資格取得を推進する金融機関も多い。この資格取得の結果、経営者との間でデジタル化について共通言語で話せるようになる。金融機関の人的資本の有効活用が求められているといえる。

4. 信金中央金庫のケイエール

金融機関による中小企業のデジタル化支援として最も適切なのは、信金中央金庫が導入したケイエールであろう。信金中央金庫では、今般の新型コロナへの対策で資金繰りを適切に把握しておくことの重要性を改めて認識し、資金繰りを管理したり可視化したり、伴走支援する信用金庫職員も利用できる独自のポータルサービ

スが必要であるとの観点から、他社に委ねることなく、ツールを提供することを念頭にケイエールを開発した。その機能は、表3のとおりである。

このほかに、信用金庫業界とNTT東日本・NTT西日本が連携¹⁵し、中小企業が抱える経営課題を解決するICTコンサルティングの実施や、DX人材の育成支援などを通じて中小企業のDX実現をサポートする体制を整えたほか、信用金庫に対してもICT環境の整備やDX人材の育成支援を実施することで、信用金庫が取引先中小企業へDXを推進するための態勢構築をサポートし、地域社会におけるDXの浸透をめざしている。

表3 ケイエールの概要

機能	内容
①資金繰り把握	APIで取引信用金庫だけでなく他の金融機関の口座を含めて取得してきた情報を一覧表示する（アカウントアグリゲーション）
②電子請求書対応	2023年10月から求められることになるインボイス制度に対応した適格請求書の発行
③電子ファイル共有・保存	信用金庫とファイルを共有・保存する
④課題解決サービス	チャットで経営相談して、信用金庫やNTTなどの外部機関が回答・提案
⑤バックオフィスサービス	外部のサービスやコンテンツとの連携
⑥コミュニケーション・情報発信	中小企業向けのお役立ち情報を発信
⑦アラート機能	大口入金時、残高不足時など、任意に設定した条件でアラート

5. システム開発における要件定義

金融機関もデジタル人材を採用すべきとの意見はある。しかし、デジタル人材にとって、

金融の技術は面白みのないものに写るうえ、カルチャーの同質化も難しく、賃金の処遇も難しいことから定着しないだろう。従って、金融機関は、内部職員を育成する必要がある。ただ

14 「情報処理技術者試験」のうち簡単な部類の資格であり、「情報処理の促進に関する法律」に基づく国家資格である。ITエンジニアだけでなく幅広い層におけるITの知識の取得を目指し2009年4月に新設された。2020年度は13万人が受験し7万7千人強が合格している。

15 信金中央金庫では、「デジタル田園都市国家構想基本方針」（2022年6月に閣議決定）のような官民一体のDX推進については、中小企業の多くが人材・ノウハウ不足などの課題を抱えているとして、そうした課題を解決するため、2022年8月にNTT東日本・NTT西日本と3社で業務提携を実施し、地域経済を担う中小企業1社1社にDXを浸透させることを目指している。

し、プログラム作成の能力は不要であり、通常は、業務要件を確定させるための「上流工程」を遂行できればよい。業務を詳細に分析し、プログラミングを行うSIerとの役割分担を明確にして、発注できる素養があればよいのである。

また、先方にシステム開発担当者がある場合、システム開発に対する助言が求められる。この場合、経営者は何でもデジタル化したがるケースがあり、SIerが売上極大化を狙いシステム開発の規模を大きくしがちであるが、オプション満載の高価なシステムは費用対効果が得られにくく、迷惑になるケースがある。このため、地

域金融機関が経営者に寄り添い、不要な機能を削ぎ落とす役割が求められる。チェック機関としての立ち位置が金融機関に対する経営者の信頼感をより強めることになるだろう。

金融機関がシステムに関して要件を聞く場合、経営者が「とりあえず、儲かる提案をしてくれ」と発言することがある。この場合、相手方は全く内容がわかっていないので、丁寧に啓蒙していく必要がある。要件定義について、留意すべき点については以下の点（表4）が重要であり、取引先の経営者との間では、こうした項目の検討を進めることが肝要であろう。

表4 「要件定義書」における重要項目

項目	内容
方針	物事や計画を実行する上での、おおよその方向
作業項目	全体プロジェクトにおける作業の管理単位
役割分担	上記の作業項目毎の責任者と作業従事者
作業日程	時系列で捉えられるマーケティングの作業項目
規模感	投資金額、必要人員、組織形態
顧客の認識・態勢	共有すべき顧客の全社的な目的やゴール

6. 補助金の活用

中小企業のDX推進では、補助金の活用が有効であると考えられる。政府も中小企業等のIT導入を後押しするため、表5のような補助金を用意している。

中小企業の経営者は、事業については卓越した能力を有しているが、補助金の申請書などの文書作成は不得手なケースが多い。この点、金融機関の職員は、文書作成を通常業務として

いるうえ、行政機関との連携力も高いため、申請書を容易に作成でき、経営者を補完して関係強化を図ることができる。過去の採択事例もサイトに掲載されているため、中小企業の経営者に事例を紹介して経営者のやる気を促すことも可能である。デジタル化が進めば、経営資源としてのデータが蓄積され、新たな業務展開の基礎を構築できると考えられる。金融機関によって取り組み状況は異なっているが、多くの金融機関が利用を推進することを期待したい。

表5 補助金の概要

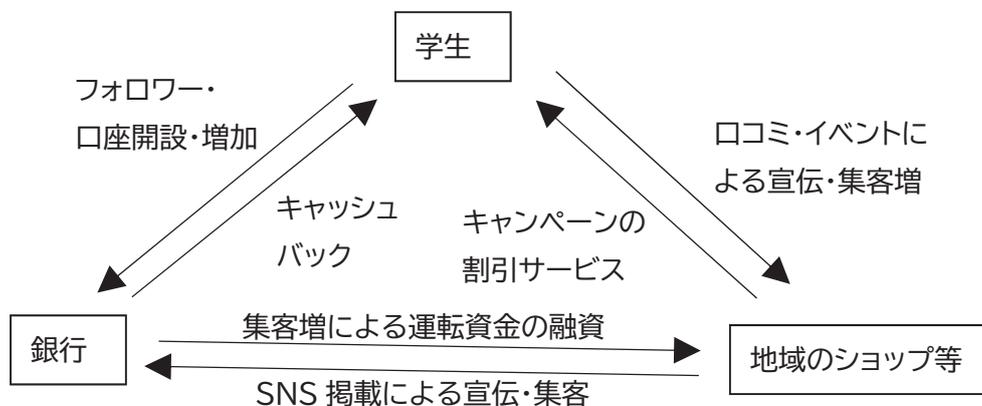
補助金名	内容
事業再構築補助金	事業再構築補助金は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の経済環境の変化に対応するため、中小企業等の新分野展開、業態転換、業種転換等の思い切った「事業再構築」の挑戦を支援する補助金である。第11回公募要領では、「成長枠」、「グリーン成長枠（エントリー）」「グリーン成長枠（スタンダード）」、「卒業促進枠」、「大規模賃金引上促進枠」、「産業構造転換枠」、「最低賃金枠」、「物価高騰対策・回復再生応援枠」の8つの「枠」が設定されている。
成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）	2022年度より、旧戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）と、旧商業・サービス競争力強化連携支援事業（サビサポ事業）が統合されて、成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）となった。中小企業者等への補助率は2／3以内であり、補助金の上限額は通常枠では、単年度で4,500万円以下（2年間合計で7,500万円以下、3年間合計で9,750万円以下）となっている。
IT導入補助金	中小企業・小規模事業者が自社の課題やニーズに合ったITツールを導入する際の経費の一部を補助する制度。「通常の業務にITツールを導入したときの補助金」のほか「コロナ対応のためのリスク低減ツールまたはテレワークのためのクラウド設備を導入したときの補助金」などがある。

7. SNS版三方よしプロジェクト

兵庫県では、「大学コンソーシアムひょうご神戸」¹⁶が、産学連携の「企業課題解決プログラム」において、みなと銀行の「SNSのフォロワー強化」という課題を神戸学院大学に結びつけた。同大学の学生からは、地域活性化も視野にいたれた「SNS版三方よしプロジェクト」が提案された。これは、学生がイチ推しの地域シヨ

ップを選定してみなと銀行のInstagramに掲載し、地域シヨップは学生にキャンペーンの割引サービスを提供する。学生が割引サービスを利用する際には、みなと銀行のフォロワーに登録したり、アプリによる口座開設を行うことで割引サービスを受けられる仕組みにする。これにより、関係者全てがWin-Winの関係を作ることができるというものである（図4）。

図4 【SNS版三方よしプロジェクトの概要】



¹⁶ 兵庫県下の高等教育機関38校、学生総数10.5万人を母体とする一般社団法人であり、2023年春より加盟校と課題を抱えている企業を繋ぐ「企業課題解決プログラム」をスタートさせ、9社と6大学が13件の課題解決に取り組んでいる。

Ⅲ. 人材紹介業務について

この問題の本質は近年議論される人的資本の問題である。大都市と地方では経済圏で10倍程度の開きがあると言われている。人材の流動性に関して、地方では人手不足が深刻となっているが、なかでも経営管理人材の不足が叫ばれている。こうした点に対応するための施策が動いている。

1. 人材紹介業務の解禁

金融機関に関する人材紹介は、当初は、プロフェッショナル人材戦略拠点¹⁷と日本人材機構¹⁸が担っていた。プロフェッショナル人材戦略拠点は人材の要件定義までに留まるのに対して、日本人材機構は人材を選定して採用するまでを取り扱っている違いがある。日本人材機構は時限設立の組織で既に清算したが、その知見は、連携した金融機関¹⁹等を通じて社会実装された²⁰。

その後、金融庁が金融機関の業務内容を定めている監督指針を改正²¹したことにより、金融機関が人材紹介を取り扱い、地域の会社に対して、経営者の右腕となる人材を供給することが可能となった。また、内閣府まちひとしごと

と本部による先導的人材マッチング事業²²では、成約案件に対して一定の補助金（最大で100万円/件）を給付している。先導的人材マッチング事業では、初年度の2020年度以降、コンソーシアム数や人材マッチング件数は増加傾向にあり、2022年度には2,478件の人材マッチングが成立した。地域企業経営人材マッチング促進事業では、REVIC内に人材プラットフォーム「REVICareer（レビキャリア）」を設置し、都市部の大企業人材と、地域金融機関経由で収集した地域の中堅・中小企業の経営人材の求人とのマッチングを進めている。現在、銀行、証券会社、商社、保険会社、電機、化学、運輸等幅広い業界の大企業人材が登録している。経営人材に新たな就業の機会を創出した地域の中小企業に対しては、最大500万円の給付金を給付している。

2. 人材紹介業務の実務

人材紹介業務の実務をみると、以下のとおりとなる（図5）。

①課題抽出フェーズでは、伴走支援により課題を共有する。この際に、経営企画や人事などの経営機能が弱く、経営者の負担が大きいと判断される場合には、経営者の右腕となる経営人

17 内閣府が推進する事業であり、45道府県に「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、地域の企業と専門人材のマッチングを図っている。紹介実績は累計（2016年10月～2021年10月）で65,430件。

18 日本人材機構は、2015年8月、REVICの子会社として設立し、経営人材紹介事業、コンサルティング事業、金融機関への人材紹介事業参入支援事業に取り組んだ。2020年6月に業務を終了し、2021年1月に清算終了。紹介人数は累計（2015年8月～2020年6月）で235人。

19 「地域金融機関による人材紹介を意義あるものとするために」（日本人材機構、2020年2月28日付）によれば、北洋銀行との合弁による北海道共創パートナーズ、りそな銀行、広島銀行、山口FG、北陸銀行。

20 地域金融機関間との間では、合弁会社の設立や業務提携を通じてノウハウを伝承した。蓄積した知見は「地域金融機関が担う地方転職—ポスト2020の経営人材紹介」（日本人材機構編著、2020年11月、金融財政事情研究会）に纏めている。

21 金融庁は、2018年3月に「主要行等向けの総合的な監督指針」および「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正した。これに伴い金融機関が人材紹介業務に取り組むことが可能となった。

22 同事業は、「第2期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』（2019年12月20日閣議決定）において盛り込まれた「地域人材支援戦略パッケージ」の一環として、地域金融機関等が地域企業の人材ニーズを調査・分析し、職業紹介事業者等と連携するなどしてハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取り組みを支援するもの。金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2021年7月）によれば、第一地銀58行、第二地銀20行、信用金庫9庫が採択されている。

材を採用することになる。日本人材機構では、都心人材を地方企業に紹介して活性化を図ることに注力していた。これは人口が集中する大都市圏から有能な人材を地方に還流させる効果を狙っている。

②要件定義フェーズでは、経営課題の解決にふさわしい経営人材について、どのようなスペックの人材かを定める。ここで、経営者はスーパーマンのようなパフォーマンスを求めることが多いが、課題を絞り、それに合致した人材の要件を特定化することが肝要である。経営者の期待値がコントロールできないと、要求が高すぎて、該当する人材を見つけれないり

スクが高まる。また、企業の魅力を引き出すことで、有能な人材の転職ハードルを引き下げることが重要である。こうして必要な人材の要件を固める。

③人材サーチフェーズでは、人材データベースを活用して、一覧表（ロングリスト）を作る。データベースは特徴・特性があるので、案件による使い分けが必要となる。一覧表から人材を絞り込み、スカウトメールを送る。特に、「この会社にはあなたが必要です」という強力なメッセージが届くキーワードを並べることが望ましい。

④事前面談フェーズでは、候補者に採用の

図5 【実施フェーズとステップ】



(出典)「地域金融機関が担う地方転職」(日本人材機構編著、2020年) 118頁

背景や目的を伝え、ポジション・ミッション・給与などの基本条件をすり合わせて、希望水準が高い場合は妥協点を探る。候補者の転職の覚悟を見極めるとともに、懸念事項については可能な限り情報を提示して早期解消を図る。

⑤マッチングフェーズでは、企業側と候補者を引き合わせ、双方の理解を深める。面接回数を調整しながら、経営者との相性に加え、古参役員との連携状況も視野に入れて、合意を目指す。

⑥フォローアップフェーズでは、入社後の採用人材の定着を図るためにモニタリングを行う。この際、企業と人材の双方に対する独立した対応をとり、ギャップを埋めていくフォローが大切である。当初設定した経営課題に対してPDCAを回して解決を図る。

3. 金融機関の人材紹介に関する運用状況

金融機関では、上記のフェーズについて、要件定義までにとどめる片手型と、マッチングまで行う両手型がある。両手型は、対応する担当者も多く必要であり、コストはかかるが、その分、報酬も高く、ノウハウの蓄積も高まる。人材紹介会社にとって経営者へのコンタクトはのどから手がでるほど欲しい関係であるが、金融機関にとっては通常業務である。金融機関がその優位性を維持する点でも両手型を選択することが望ましいと考えられる。

体制面で、金融機関本体で取り組むケースと、子会社で行うケースがある。本体方式の場合、行内の他部署との連携は容易であり、他のソリューションと一体で採算を管理できるが、意思決定に時間を要する場合もある。子会社方式で

は、迅速な意思決定が可能であるが、銀行本体との連携に配慮する必要があるほか、収益面でより高い目標を設定される可能性がある。

4. 金融機関による外部人材の中途採用の事例

金融機関は従来中途採用を行わず自前主義で業務を進めてきた。しかし、ビジネス自体に取り組んでない点や人脈を構築できない点では限界がある。この障壁を乗り越えるため、外部人材を採用し地域活性化に登用することは人材版オープンイノベーションといえる。処遇上の問題を乗り越えて、今後もこうした動きを進めて欲しい。

(1) バイヤーの採用

但馬信用金庫では、プロフェッショナル人材事業を活用した豊岡の靴業界のブランド力向上および販路開拓等の支援事業に金融機関が外部人材を中途採用して、取引先へ派遣して本業支援を行う事例がある。同金庫は地元の靴産業の育成に取り組んでいたが、流通に対するコミットを強めるため、アパレルのバイヤーを中途採用し、百貨店などにカバンの売り場を確保する交渉を進めたりした。

(2) 技術支援者の採用

山形銀行では、2015年に技術評価による事業性評価戦略をスタートさせ、2017年に「やまぎんものづくり技術向上支援プログラム」を立ち上げた。県内産業の成長・発展に向けて、外部機関と連携し、県内企業の課題解決や研究開発を支援している。ここで技術支援アドバイ

ザーを採用して、技術評価にあたっているが、2022年3月時点の累計でアドバイザーの訪問件数は2,284件、技術評価は641件、レポート交付372件、技術相談1,203件、ビジネスマッチング285件、補助金支援採択数799件となっている。

Ⅳ. 事業再生

この問題の喫緊の課題は、業況不芳に陥っている中小企業が、コロナ対策で膨れ上がった負債を返済し、正常化できるかどうか、にある。中小企業に対する融資は、金融円滑化法²³の導入以降、事業再生計画が描かれる限り不良債権とはしない扱いとしてきた。しかし、既に導入されてから20年を經過しており、淘汰されるべき企業が残っているとの副作用も指摘されている。したがって、アフターコロナの対策が最も求められている分野である。

1. 従前の事業再生支援

日本の事業再生は、1990年代の金融危機に端を発して、産業再生機構の設立により、その手法がまとめられた。同時に、中小企業向けに中小企業再生支援協議会が全国に設置され、中小企業の事業再生の拠点が整備された。同協議会は2002年から2022年の累計で相談案件数60,624件、再生計画策定完了件数は17,675件、特例リスケ完了件数は4,668件となっている。また、認定支援事業（いわゆる405事業）は、2013年から2022年の累計で、問合せ・相談受

付は71,180件、認定経営革新等支援機関による利用申請決定は23,175件となっている。中小企業再生支援協議会の支援業務部門は、2022年4月より経営改善計画策定支援等事業をあわせて実施する、中小企業活性化協議会として再編されている。

産業再生機構は時限立法であり解散したが、その後、リーマンショックへの対応もあり、企業再生支援機構（現・地域経済活性化支援機構<以下、REVIC>）が設立され、地域金融機関にも第二会社方式が浸透した。同機構の実績は、2021年度から2023年度の累計で支援決定件数は119件であった。

従前の事業再生支援では、地域金融機関の役割は、金融債権の調整という企業からみれば負債側の調整が中心であった。第二会社方式を活用した不採算事業の分離、債務削減による返済負担の削減、劣後ローン化などを行ってきた。これらは縮小均衡点を探る機能であることが多かった。金融機関は、地方経済の疲弊を最小限に抑えるため、従業員の雇用維持にも配慮する必要があり、企業の生産性向上とのバランスが求められていた。

しかし、この時点では、収益力強化や生産性向上については、スポンサーを探し、企業再生の支援を表明したスポンサーに任せることが多かった。スポンサーは、自社の商流を活用した売上増加、生産技術の改善、調達の共有化などにより、再生企業の事業キャッシュフローの改善を図る役割を担っていた。

23 金融円滑化法においては、金融機関は、中小企業が債務の返済猶予や軽減を求めてきた場合、柔軟に対応することを努力義務と定め、経営改善計画の作成などにより経営改善の可能性がある場合、不良債権とは扱わないこととしていた。2009年12月4日に施行され、当初は2011年3月末までの時限立法だったが、2度の延長を経て、2013年3月末に終了した。しかし、その趣旨は現在も残されており、企業の新陳代謝を遅らせているという副作用も指摘されている。

2. コロナ禍における資金繰り対応とアフターコロナの対応

新型コロナウイルス感染症の影響（コロナ禍）への対応では、金融機関は中小企業に対して、コロナ特別貸付、危機対応融資²⁴、信用保証協会の保証付融資などによる融資が実行された²⁵。企業はこれらの融資で資金繰りをつなぎ、現状は落ち着きを見せている。

業況がかなり厳しい先は、中小企業再生支援協議会（現・中小企業活性化協議会）による「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」²⁶を利用している。こうしたなか、本年5月からは新型コロナウイルスの取り扱いが変更された。新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者にとって、早期に経営改善に取り組み、売上高等を回復させていくことが重要である。

このため、一定の要件を満たした中小企業者が、金融機関と連携して「経営行動計画書」を作成したうえ、金融機関による継続的な伴走支援を受けることを条件に、借入時の信用保証料を大幅に引き下げる「伴走支援型特別保証制度」が導入された。このほか、信用保証協会も本業支援業務を強化している。

また、本業支援によるキャッシュフロー創出力の向上についても、従来のスポンサーによる

収益改善策は、自分が保有する商流を活用した販路開拓や、ノウハウ共有による内部管理コストの低減が主流である。今次の金融機関は、ネットワークを構築しビジネスマッチングを進めることにより販路開拓を行うことに注力しているうえ、IT導入等により内部管理コストを低減する方法も備えてきている。こうした方策を適用することにより、取引先のキャッシュフロー創出力を改善することができると考えられる。

これらの制度については、計画書を作成した段階でコンサルタントは手離れしてしまい、その後のモニタリングは金融機関が担うことになる。通常のモニタリングは、営業店の職員が、2～3か月に1回の訪問する程度であるが、この頻度ではおそらく計画書の内容を定着させることが難しい。実務に詳しい人材を副業などで組み込み、計画策定後は早急に改善策を定着させていくことが求められる。そうした点では、今後、計画の実効性を上げるため、金融機関の職員以外に、モニタリング人材の導入を補完する制度が必要になるであろう。

3. 直近の事業再生を推進するための施策

金融庁は、本年6月公表の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」において、コロナ・物価高等を踏まえた資金提供・事業者支援の進捗を確認したうえ、金融行政にお

24 特別支援融資については経済産業省の新型コロナウイルス感染症関連サイト内における「中小企業向け資金繰り支援内容一覧表」（2022年4月1日時点）がまとまっており、なかには返済の据え置き期間が5年以内というものが散見されている。

25 日本政策金融公庫では、国民生活事業の融資残高（普通貸付）は、2023年7月末で10.5兆円と、コロナの影響が顕現化する前の2020年3月末対比では+4.6兆円であり、中小企業事業の融資残高（直接貸付）も同8.2兆円、+3.0兆円である。全国信用保証協会連合会が公表している全国の信用保証協会の保証債務残高は2023年6月末で39.4兆円と2020年3月末対比+18.6兆円であった。また、中小企業庁が公表している全国の保証協会の保証債務残高を各月末平残でみると2022年度は35.2兆円と2020年度比+20.4兆円増加したが、100%保証制度のセーフティネット等は同23.1兆円、+23.0兆円であり、全体を上回る増加となっている。

26 新型コロナ特例リスクスケジュール支援（特例リスク）とは、新型コロナの影響で資金繰りに困っている中小企業などに対し、中小企業再生支援協議会が、最長1年間の金融機関へのリスク要請の上で新規融資を含めた金融機関調整、資金繰り計画策定支援を行う制度である。「中小企業活性化協議会の活動状況について～2022年度活動状況分析～」によれば、特例リスク計画の策定支援を完了した社数は4,668件となっている。

ける重点課題および金融行政に取り組む上での方針としている「2023事務年度金融行政方針」を本年8月に公表し、事業者支援の一層の推進において、「事業者支援体制構築プロジェクト²⁷」で、現場に近い都道府県レベルで事業者支援策・事例等の共有を進めることにしている。また、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン²⁸」（2022年3月公表）を周知・徹底し、専門家の保佐人の選定要件の緩和や経営者の倒産回避の早期相談の方策などを検討するとしている。

また、事業再生等を後押しするため、DDSを含む資本性借入金の積極的な活用を金融機関に促してきたが、多くの金融機関が資本性借入金の全額を貸倒引当金として計上しており、資本性借入金の活用の障害となっていた。このため、金融機関にヒアリングを行い、本年6月に「DDSを含む資本性借入金の引当方法について」を公表した。

金融庁、経済産業省、財務省の連名で本年8月に「挑戦する中小企業応援パッケージ」（図6）を公表した。このなかでは、資金繰りについて

図6 「挑戦する中小企業応援パッケージ」概要

挑戦する中小企業応援パッケージ		
2023年8月30日 経済産業省 金融庁 財務省		
I. 将来の挑戦に向けたコロナ資金繰り支援		
① セーフティネット保証4号（100%保証）の借換目的での利用継続（新規融資のみでの利用は23年9月末で終了） 【当面は23年12月末まで】 ② 事業再構築等への挑戦を応援すべく、日本公庫等の資本性劣後ローンの限度額引上げ（10億円→15億円）、延長 【24年3月末まで】 ③ 日本公庫等のスーパー低利融資を、金利引下げ幅は縮小（△0.9%→△0.5%）の上、延長 【24年3月末まで】 ④ 物価高騰対策のセーフティネット貸付の金利引下げ措置を延長 【24年3月末まで】		
II. 挑戦する中小企業の経営改善・再生支援の強化		
● 挑戦意欲がある中小企業の経営改善や再生支援を加速していくべく、総合的な支援策を展開する。		
経営改善・再生支援の体制整備		
→ 関係者一丸となった経営改善・再生支援を進めるため、「 挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議 」（仮称）を設置。 → 官民金融機関による経営改善・再生支援の取組状況等をきめ細かくフォロー。		
経営改善フェーズ	再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
① 信用保証協会による経営改善支援の強化 → 民間金融機関等との連携による支援を強化するため、協会向けの監督指針を改正。【2024年度】 ② 民間金融機関による経営改善支援の促進 → 「 早期経営改善計画策定支援事業 」（支援費用の2/3を補助）等について、100%保証先等に、 民間金融機関も一定の条件で利用を認める 。【2024年度】 ③ 経営者保証改革の促進 → 保証料上乗せにより経営者保証の提供を選択できる信用保証制度において、 時限的な保証料負担軽減策を検討 。【2024年度】 → 金融機関が経営者保証を徴求する 手続に対する監督強化 など「 経営者保証改革プログラム 」の実行、 事業成長担保権の創設 。【2023年度法案提出を目指す】	① 商工中金の危機対応融資先への支援強化 → 危機対応融資を活用した事業者に対して、 DES（債務の株式化）による再生支援を可能とする 。【2023年10月】 ② 事業再生ガイドラインの運用改善等 → 第三者支援専門家補佐人の選定要件（対象債権者の全員同意）の緩和の検討等 。 → ガイドラインの活用事例の公表。【2023年10月】 ③ コロナ資本性劣後ローンの運用明確化 → 私的整理時であっても一定の場合（例：民間金融機関が協調融資の際に既存債権を劣後化している場合）には、劣後化されることがあり得ることを明確化 。【2023年10月】	① 中小企業活性化協議会の体制強化 → 円滑な再チャレンジを支援するため、 協議会の弁護士数を倍増開始（26名→50名） 。【2023年度】 ② 廃業時の取扱いの明確化 → 廃業手続の早期着手により、手元に残せる資産が増加する可能性があること等を明確化 （「 廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的考え方 」の改定の検討）。 → 保証人の自己破産回避に向けた好事例の公表。【2023年】 ③ 求償権消滅保証の運用改善 → 金融取引を正常化させる 求償権消滅保証の利用時の計画の対象に、「経営改善計画策定支援事業」による計画も含める 。【2023年10月】

出典：「経済産業省「挑戦する中小企業応援パッケージを策定しました」（2023年8月30日付）」<https://www.meti.go.jp/press/2023/08/20230830002/20230830002.html>

27 財務局において、経済産業局と連携し、都道府県ごとの事業者の支援に当たった課題と対応策を、地域の関係者（金融機関、信用保証協会、商工団体、地方公共団体、中小企業活性化協議会、中小企業基盤整備機構、REVIC、税理士等）と共有するプロジェクト。

28 中小企業者・金融機関それぞれが果たすべき役割を明確化し、事業再生等に関する基本的な考え方を示すとともに、新たな準則型私的整理手続である「中小企業の事業再生等のための私的整理手続」を定めている。

は、100%保証の借換目的での利用継続、資本性劣後ローンの限度額引上げ、金利引下げ措置の延長を掲げている。また、経営改善・再生支援の強化では、経営改善、再生、再チャレンジの各フェーズにおいて支援に関する強化策を並べている。

4. 京都再生ネットワーク会議

地域金融機関が単独で支援することが難しい場合は、地域の商工会議所、商工会に加え、弁護士、税理士、中小企業診断士などが連携する必要がある。

地域の事業再生に関する連携では「京都再生ネットワーク会議」の取組みが優れている。同会議は地域の中小企業の経営改善と事業再生を促進することを目的とした地方自治体・地元金融機関・支援機関が連携するネットワークであり、京都信用保証協会が事務局を担っている。2004年に全国に先駆けて設立され、当初は担当者会議としていたが、2008年に名称変更した。幹事は、京都の金融機関が持ち回りとしている。会議では、支援協議会の実績報告や経営改善・事業再生支援の事例研究などを行う担当者会議とともに、講師を招聘しての研修会がある。

5. 業況不芳先に対する収益環境

金融機関は、事業再生では多大な費用を要し、そうした費用を回収してこそ取引先との収支が均衡するが、業況不芳先から手数料を取

ることは難しい。企業のなけなしの財産から手数料を取ったとなると、すぐに優越的地位の濫用と言われかねない。破綻懸念先や実質破綻先の事業再生では、有税償却を行ったうえで、債権カットを行うことになる。この場合、準則型私的整理²⁹とすることにより、有税償却の繰り返しが生じる。そのため、この繰り返し分を含めた全体での収支バランスを考えることになろう。しかし、収益力が脆弱な金融機関が十分な引当てを行っていない場合、損失が発生するため再建スキームに応じられないケースも起こりうる。全員一致が前提の私的整理スキームでは、一部の反対で法的整理に移行するリスクもあり、そのような点も踏まえて、債権者間における最適解を探ることが重要となる³⁰。

V. 再チャレンジ支援（転廃業支援）

この問題の本質は、経営者の退路を確保することにある。筆者が以前事業再生に関する組織に在籍した際に、駆け込み寺的な相談部署に配置された時の経験として、資金繰りに困り切羽詰まった経営者は精神的に追い詰められているのではないかと感じた。当時は経営者保証に関する制度が整備されておらず、経営者に対しては会社のみならず個人も含めた破産を提言するしかなかった。業況が厳しい経営者が早期に再チャレンジできるよう退路を確保する仕組みが出来上がったことは非常に望ましいことである。

29 準則型私的整理としては、私的整理に関するガイドラインや事業再生ADRの適用、整理回収機構、RVIC、中小企業活性化協議会の活用、裁判所の特定調停を利用した特定調停スキームなどがあげられる。

30 金融機関の決算のサイクルを考えると、上半期の収益を元手に年度末にかけて動くサイクルになることが想定され、金融機関同士が調整を進める時期が制限されている面もある。

1. 経営者保証ガイドライン³¹

償還条件変更先などの業況不芳先の中には、事業の再生だけでなく、廃業の検討が必要な先もある。事業再生や廃業支援により、不採算事業に人材や資産が縛りつけられている状況を変えることは、地域の活性化につながることになる。廃業に関しては、経営者保証の存在が、経営者が再生や廃業に踏み切れない一因と考えられているため、2013年に「経営者保証ガイドライン」が策定された。これは、一定の条件のもとで、保有資産を全て開示し、保証債務を解除するスキームである。また残存資産も従前の破産では自由財産（99万円までの現金など）にとどまっていたが、一定期間の生活費や華美でない自宅は保証人の手元に残せるようになった。会社は破産させるが、個人は破産させないスキームと言える。また、金融機関も、回収額が増加し、管理コストが削減できるなどのメリットがある。

「経営者保証ガイドライン」の策定に伴い、2014年には、旧・中小企業再生支援協議会が経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理手順を策定し、2014年から2022年の累計で1,629件に対応した。また、REVICの特定支援業務では、2014年度から2022年度の累計で、相談受付件数が1,373件、支援決定が168件となっている。日本弁護士連合会も経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理の手法として特定調停スキームの手引を改訂した。

2. 事業の将来性

中小企業の場合は、経営者の質が事業の状況に直結するが、経営者が優秀であっても、事業自体が先細り、将来性が危ぶまれるケースもありうる。例えば、昨今の住宅事情の変遷により、高級な大型家具の需要は減退している。このような事業変革はデジタル関係ではさらに著しく、デジタルカメラにより光学カメラやフィルムの需要は急減したが、デジタルカメラもスマートフォンカメラの向上で急速に落ち込んだ。商品の淘汰は枚挙にいとまがなく、経営者はハイスペック製品の少量生産に特化して生き残りをかけるか、事業から撤退するかを迫られる。

アフターコロナでは、減退した需要が戻ることを想定しているが、元の水準に戻る保証はなく、また減退したまま戻らない可能性もある。したがって、金融機関は、事業の将来性を緻密に分析し、経営者に次の行動を促していくことが求められる。

3. 経営者への対応

事業の先行きが見通せない場合、経営者に対して金融機関は、経営者の交代や事業の撤退を勧めていく責務がある。その際には、経営者に対して破綻した場合の状況を丁寧に説明し、そうした事態に陥らないように説得する必要がある。必ずしもうまくいくわけではないが、伴走支援を続けてきた信頼をベースに、厳しいことを伝える勇気をもって接していることを真

³¹ 経営者保証ガイドラインは、中小企業が、内部又は外部からのガバナンス強化により体制が整備され、①資産の所有やお金のやりとりに関して、法人と経営者が明確に区分・分離されていること、②財務基盤が強化されており、法人のみの資産や収益力で返済が可能であること、③金融機関に対し、適時適切に財務情報が開示されていること、が満たされていれば、経営者保証なしで融資を受けられるか、経営者保証を見直すことができる制度である。

に認識してもらうことが必要となる。再チャレンジ支援も、会社の残余財産が枯渇してしまつては方策が限定される。経営者の手元に一定の生活資金を残すためにも、早期にM&Aや資産の売却を進め、破産による資産の散逸を回避することが肝要である。経営者が理解を示した場合、保有有価証券や生命保険など金融機関が把握していない財産が提示され、再チャレンジが円滑に進む場合もある。

経営者との間で事態が膠着している場合は、一定の距離を置いた関係者の存在が重要となる。経営者の配偶者や子息等を交えて、会社や経営者の将来を話し合うことが得策であろう。経営者は創業した事業が自分の子供のよう可愛いため、手放すことに強い抵抗感を示す可能性がある。一方、金融機関は、事業の保有者という視点はなく、事業のサステナビリティのみの観点で冷静に事業再生を進めている。この温度差が大きいと経営者は金融機関の助言に耳をふさぎかねない。事業を「じぶんごと」でしか考えられない経営者に対して、事業を「たにんごと」として吟味できるようにするためには、経営者が自分側であると認識している家族の存在が、経営者の心に響く効果が大きいだろう。

VI. 事業承継

この問題の本質は、金融機関が貸出金を有せず傷みを伴わないうちに、廃業するケースが増え、地域経済が減速していくことである。統

計³²をみると、休廃業・解散数は倒産件数の約8倍にのぼっている。企業数と経済規模は必ずしもリンクしないが、これだけの規模の経済棄損は地域金融機関への影響が甚大である。金融機関にとっては、取引先でない先に対する難しさもあろうが、対応が喫緊となる地域課題であろう。

事業承継は、経営者の心を入れた箱を引きつぐ事業と表現されることが多いが、このメンタリティの承継が一番難しい。事業に肩入れする心が強いほど、自己犠牲的な無理を続ける経営者は多い。同じメンタリティをもつものでないと事業承継は難しいが、世代が異なると同じメンタリティを有する人材を探すのは難しい。今後は、事業内容を変革して承継を図っていくことも必要であろう。

1. 高齢な経営者を取り巻く現状

中小企業庁の説明では、2015年から2025年間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人（日本企業全体の約3割）が後継者未定となっている。現状を放置すると、中小企業の廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円³³のGDPが失われる可能性があると言明している。

また、日本では団塊の世代の経営者の割合が他の年代の平均（5%程度）より多いという傾向があった。近年この傾向は変わり、他の年

32 帝国データバンクによれば、2022年は、倒産件数が6,376件であるのに対して、休廃業・解散件数は53,426件である。

33 2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値（5.13人）、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値（法人：6,065万円、個人：526万円）を使用する。

代と同程度の比率になっているが、それでもこれらの経営者が退出とともに廃業する場合の影響は少なくないと考えられる。こうした経営者不在に対しては政府等もいろいろな施策を打っている。

2. 事業承継・引継ぎ支援センター

中小機構の傘下で事業を展開している事業承継・引継ぎ支援センターが全国に存在している。現地の金融機関のOBが運営するケースが多いものの、過去には弁護士がセンター長を務めたケースもある。近年は、全国のデータベースを構築し、経営者の承諾を得て、全国ベースで承継者を探すことも可能となった。また、事業承継ネットワークを構築し、事業承継診断等を通じたプッシュ型支援も導入している。このため、2011年度から2022年度累計で、相談者数103,393者、成約件数は8,151件となっている。2020年度から、後継人材バンクを開始しており、2022年度の累計で登録者数が6,962者、成約件数が235件となっている。

3. M&A会社とプラットフォーム

以前は親族や役員が事業を承継することが多かったが、近年ではM&Aを実施するケースが増えている。金融機関にとっても、秘密保持契約を結ぶことになるため、独占的地位を得ることができるメリットもある。しかし、レマン方式という商習慣が定着しており、譲渡資産の3～5%を手数料として支払うため、中小企業にとっては相応のコストとなる。したがって、中小企業の事業承継はM&Aプラットフォームを利用することも多い。このうち、先駆的な企

業はTRANBIとBATONSであろう。

TRANBIは、長野県で後継者不在の相談を受けていた経営者が立ち上げたプラットフォームである。店舗売買などの小規模案件にも強い。小規模案件であるがゆえに、売買自体を自己責任で行うケースもある。2023年8月20日現在、ユーザー数が140,497名、累計案件数が13,776件となっている。近年では、副業人材の活用も進めている。自己責任で業務を進めることが多いが、近年では後続の業務のサポートも充実している。

BATONSは、2013年1月に東証に上場している日本M&AセンターのM&A業務ツールとしてサービスを開始した（2018年4月にアンドビズとして分社後、2019年4月に現名称に商号変更）。利用者数248,829人、成約数4,712件となっている。マッチングの後に、リーガルチェックや資産のデューデリジェンスが必要となる場合は日本M&Aセンターに業務を依頼することで、通常のM&A業務に連続して移行できる。

ニホン継業（けいぎょう）バンクとは、継業情報をインターネット上に掲載し、全国から事業の担い手を探す事業承継プラットフォームである。ココホレジャパン（岡山県岡山市）が運営しており、利用料は無料である。後継者に悩む事業者が市町村に事業承継を申し込み、継業バンクがその内容を記事にして、伝統産業を継承し経営者になりたい地域の担い手を探す仕組みになっている。

4. 事業承継税制の拡充

2018年度税制改正で、法人版事業承継税制について、10年間の特例として、①猶予対象

株式の制限（総株式数の2/3）の撤廃、②相続税・贈与税の猶予割合の引上げ（80%から100%）、③雇用確保要件（5年平均で雇用を8割維持）の弾力化、④複数（最大3名）の後継者に対象を拡大などの措置を導入している。特例認定に必要な特例承継計画の提出期限が2023年から2024年に1年間延長された。特例承継計画の申請件数は、2021年6月累計で9,693件となっている。

5. 事業変革を伴う事業承継

但馬信用金庫は、後継者不在で廃業問題を抱えていた城崎温泉の老舗旅館を、若い経営者が承継することを支援している。廃業予定の旅館を女性客限定のゲストハウスにリノベーションするとともに、近隣の旅館組合と調整して、食事提供と仲居の運用を主力とする周辺の旅館とは異なる、女性向けの素泊まりサービスを展開している。ビジネスを従前の形式から変革することにより、若い経営者が引き継げるようになった。リノベーションの資金は、金融機関にとってもリスクが高いものであるため、民間都市開発推進機構と連携して「城崎まちづくりファンド」を設立して対応した（本件は第1号案件）。このように、地域金融機関が事業変革にも取り組むことで事業承継の幅は大きく広がるのである。

VII. おわりに

地域金融機関は地域経済の要であり、地域経済を活性化させることで地域のサステナビリティを維持することが求められている。そして、アフターコロナでは、DXから事業再生まで多岐にわたる企業支援が求められている。人材の育成も簡単ではない。転職する若手への対応も求められる。商流分析も高度化が求められている。

ビジネスの基本は価値の創造である。近年は顧客の課題を解決することによって新たな価値を創造することが求められている。その点で、金融機関の役割は無限にあるともいえる。しかし一方で、金融機関は収益を追及する事業体であり、価値をマネタイズしていくことも求められている。金融機関のリソースも限られている。この狭間で比較衡量しながら支援に取り組んでいくことになる。

取引先に改革を促し差別化を進めていくことになるが、それは常に陳腐化との闘いを迫られる。そうしたなかでは、不断の努力を続けることが求められていく。

地域金融機関は地域経済の頭脳であり、彼らの活躍なしに地域経済の発展はありえない。今後も、新たな企業支援に精進しつつ、地域の活性化に取り組まれることを期待している。

【参考文献】

- 佐々木宏之（2016）「経営者保証ガイドラインを絡めた廃業支援の取組み（試論）」（『事業再生と債権管理』154号）
- 小野浩幸（2018）「産学連携と金融機関」（産学連携学 Vol.14 No.1）
- 高井章光（2022）「特定調停スキームによる事業再生」（同172号）
- 齋藤恭明／実森ふみ／立藤祥一／内海直樹／松本浩一／吉野信一郎／石賀和義／植杉威一郎／安田行宏／中西正（2022）「《座談会》ポストコロナの事業再生—地域金融機関の現場からみる論点と課題—」（同175号）
- 石賀和義（2022）「《座談会》ポストコロナの事業再生座談会を読み解くキーワード」（同175号）
- 新田信行（2017）「よみがえる金融—協同組織金融機関の未来」（ダイヤモンド社）
- 山口省蔵／江口晋太郎（2020）「実践から学ぶ地方創生と地域金融」（学芸出版社）

劣後株式を利用したDES事例 —佐渡汽船における事業再生

澤 陽 男

（株式会社日本共創プラットフォーム
執行役員／弁護士
株式会社ときわヘルスケアサービス
代表取締役社長）



< 要 旨 >

弊社JPiXは窮境状況に陥った佐渡汽船のスポンサーとして出資し、その後ハンズオンで経営を行っている。同社は出資の時点でコロナショックの影響により大きな営業損失に陥っており、深刻な財務的問題、すなわち過剰債務、債務超過問題を抱えた。加えて、企業の「稼ぐ力」を強化していく必要があった。このような背景のもと、弊社からの支援の前提として、メインバンクである第四北越銀行からは債権の株式化（DES：Debt Equity Swap）という形での金融支援も行われた。

金融機関による金融支援の方法には様々なものがあり、DES以外にもリスケジュール、債権放棄といった手段も選択肢にある。それぞれの手法は、企業の状況や目的に応じて選択されるべきものであり、適切な手法の選択がその後の再建の成功につながる鍵となる。佐渡汽船のケースでは、DESを選択したものであるが、本稿では、他の選択肢との比較や、なぜDESを選択したのかの背景について解説する。

また、DESの対象となる株式については、優先株式が用いられる場合が多いが、佐渡汽船のケースにおいては、劣後株式を利用したという点に特徴がある。このような劣後株式については、事例も多くないために、劣後株式が用いられた背景であったり、その内容を紹介することで今後の事業再生実務の参考になれば幸いである。

目次

1. はじめに	(2) DESが適用される場面／金融支援の選択方法
2. デットとエクイティの特徴	(3) 佐渡汽船の事例への当てはめ
(1) 総論：資金調達方法	4. DESの設計
(2) デットファイナンスの特徴	(1) 総論
(3) エクイティファイナンスの特徴	(2) 優先株式の設計
(4) 財務諸表での説明	(3) 劣後株式の設計－佐渡汽船におけるDES事例の紹介
3. DESとその他の金融支援	5. おわりに
(1) DESとは	

1. はじめに

小職の所属する株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX：Japan Platform of Industrial Transformation, Inc.）は、地域活性化、ローカル経済圏の生産性の改革をミッションに掲げ

ている投資・事業経営会社である。いわゆるPEファンドと異なり、EXITを前提としない「長期投資」を行うことを最大の特徴としている。弊社とPEファンドとの違いを一般化して説明すると図1の通りである。

図1 JPiXとPEファンドのビジネスモデル比較

	JPiX	PEファンド
投資期間	・投資期間は長期間 ・EXITを前提としない	・投資期間は3-5年でEXITが前提 ・投資期間を短くすることがファンドのパフォーマンスを向上
経営方針	・持続的な成長 ・長期目線での事業投資・人材投資を通じ事業の持続可能性を獲得	・短期的な収益改善 ・短期目線での施策（コストカット等）
経営人材	・ハンズオンでの経営支援 ・事業の閉塞感の打破	・ハンズオフ（取締役会参加中心）での経営支援
投資先企業にとってのメリット	・長期保有を通じた安心感（従業員・取引先へ）	・EXIT/転売の先行きの不安

（出所）筆者作成

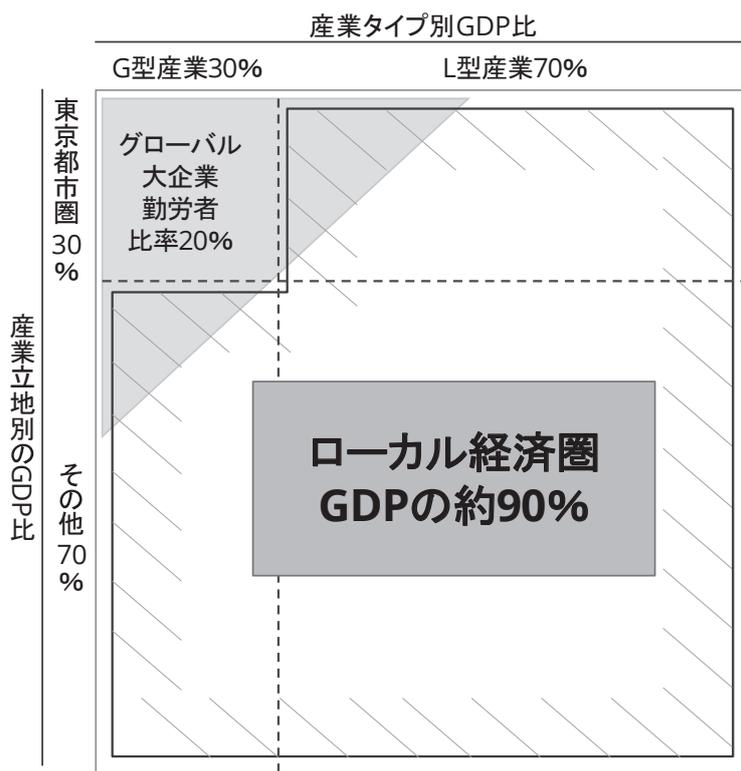
弊社が対象としているローカル経済圏とは、産業タイプとしてのグローバル型（G型）かローカル型（L型）かと、産業立地として東京都市圏かその他かの両方で判断している。G型産

業とはトヨタ自動車などのグローバル競争を戦う製造業が中心である一方で、L型産業とは地域密着型のサービス産業が中心である。世の中のイメージでは、日本経済全体のうちグローバ

ル大企業の比率が大きいと認識されがちであるが実はそこで働く勤労者は20%程度に過ぎず、日本経済の中心は既にL型産業にシフトしている（図2）。このような産業構造のサービス化は先進国共通の傾向であり、今後もこの傾向が続

くものと予想される。ところが、我が国は諸外国と比較して、このサービス産業の生産性が非常に低いことが指摘されている。そこで弊社としては、ローカル経済圏の生産性の向上をミッションとしている次第である。

図2 ローカル経済圏の位置づけ



弊社及び弊社親会社の株式会社経営共創基盤（IGPI）のグループでは、長らくこの領域における投資活動を行ってきたところ、その最大の実績が、本稿の主役でもある株式会社みちのりホールディングスである。みちのりホールディングスでは、公共交通事業を主たる領域として、長期投資及びその後の事業経営に携わっているものである。この経験から、ローカル産業の生産性向上には、長期の時間軸とハンズオンでの深い経営支援が必要である実感しており、上述の通り所謂PEファンドとは異なる長

期投資というアプローチをとっている。

そして、みちのりホールディングスは2022年3月に、新潟と佐渡島を結ぶ唯一の航路を運航する佐渡汽船株式会社に対して出資を完了し、それ以降経営を担っている。コロナ禍により移動が制限され、観光需要が蒸発した中、佐渡汽船は大きな赤字を計上し、大幅な債務超過に陥ったところ、弊社が第三者割当増資を受けること、メインバンクであった株式会社第四北越銀行が債権の株式化（デット・エクイティ・スワップ：Debt Equity Swap：DES）に応じ

ること等により支援を実施したものである。本稿はその株式の設計の特徴を紹介することにより、今後の事業再生実務の参考にしていただくことを目的とする。

なお、JPiXでは、公共交通領域をはじめとして、ヘルスケア領域、製造業あるいは食、観光といった領域について、積極的に投資を検討している。本稿を通じて少しでも弊社にご関心いただけるのであれば、是非お気軽にお問い合わせいただきたい。

2. デットとエクイティの特徴

(1) 総論：資金調達方法

佐渡汽船の株式設計の詳細を説明する前段

として、デットとエクイティの基本的な特徴を説明する。企業が持続的な成長を維持し、事業を拡大するためには、適切な資金調達が不可欠である。この資金調達に関して、主に採用される方法は、デットとエクイティの2つである。

デットファイナンスは、銀行やその他の金融機関からの借り入れや社債の発行を通じて資金を調達する手法である。一方、エクイティファイナンスは、新規の株式を発行し、投資家から資金を調達する方法である。

それぞれの特徴と違いは以下の図3に示されるが、以下では更にそれぞれの特性を詳述する。

図3 デットとエクイティの比較

	デット	エクイティ
リスク ：企業が破綻した場合の返済順位	<ul style="list-style-type: none"> 元本の返済が約束される（元本返済の義務を負う） 債権者に対して株主に優先的に返済 	<ul style="list-style-type: none"> 元本の返済は約束されていない（元本返済の義務はない） 債権者全員に返済が終わった後でなければ、株主への分配はない
リターン ：債権者の期待リターン（資本コスト）	<ul style="list-style-type: none"> 事前に決定された利息による返済があり、予め決まった金額で上限あり 	<ul style="list-style-type: none"> 配当や株価の上昇によるリターンがあり、金額は決まっておらず上限は存在しない
ガバナンス ：経営の方針や構造に対する影響	<ul style="list-style-type: none"> 債権者は基本的に企業の経営に関与する権利がない 	<ul style="list-style-type: none"> 役員の選任など、一定の重要な事項は株主総会での決議を経て決定

(出所) 筆者作成

(2) デットファイナンスの特徴

まずデットファイナンスの特徴、リスク、リターン、および企業のガバナンスへの影響について説明する。一言でいえば、デットは、資金提供者の視点で見れば、ローリスク・ローリターンの金融商品と評価できる。

・リスクの特性

リスクについては、一定期間後に元本と利息の返済を受けることが約束されているという意味で確実性が高い。

また、最悪の場合のリスクは、企業の破綻や財政的危機が発生した際の返済順位である。企業が破綻すると、資産は売却され、その売

却額が債権者に分配される。通常、デットファイナンスによる資金提供者、すなわち債権者は、株主よりも先に返済される。これはデットが法的に返済の優先権が確立されているからである

・リターンの特性

他方で、デットファイナンスを通じて資金を提供する債権者にとってのリターンは、予め決められた利息に限定される。債務者は、業績に関わらず定期的に元本と利息を支払う義務を負う。そして、債務者は予め合意された元本と利息を返済すれば、それ以上の責任を負わない。この性質から、デットは、リスクは相対的に低いといえるが、リターンも限定的といえる。

・企業のガバナンスへの影響

さらに、デットとエクイティは、企業のガバナンス、つまり経営の方針や構造に与える影響が大きく異なる。債権者は原則として企業の経営に直接関与する権利を有しない。従って、デットファイナンスが企業のガバナンスに与える影響は限定的である。

(3) エクイティファイナンスの特徴

次に「エクイティファイナンス」について説明する。デットファイナンスが一般にローリスク・ローリターンと評価されるのに対し、エクイティはハイリスク・ハイリターンの特性を持つ。

・リスクの特性

まず具体的なリスクとしては、企業には投資

家からの資金の返済義務が存在せず、裏返して言えば投資家側には元本の確定的な回収の保証がない。加えて、企業の破綻が生じた際、エクイティファイナンスによる出資者に対しては、デットファイナンスの債権者全員の返済完了後まで資金分配は行われない。

・リターンの特性

リターンの観点から見ると、投資家は企業の業績の良し悪しに応じて、利益（配当、株価上昇など）を享受する権利を有している。すなわち、エクイティの場合、その見返りとして企業は投資家（株主）に対して配当を支払うことが期待される。また、企業が成功すれば株価が上昇し、株主はその価格差によりリターンを得ることができる。

一般的にエクイティファイナンスの期待利回り（資本コスト）はデットファイナンスよりも高く、これはエクイティが持つハイリスクを反映したものである。一般的には、多くの銀行の借入利率が1%未満である中、エクイティの期待利回りは7%以上と言われている。

このような高い利回りが期待される理由は、株主が企業の最終的なリスクを負う存在であるためである。企業が利益を出せば配当として分配されるが、損失が出た場合は配当はでない。さらに、企業が破綻した場合には、上述のようにデットファイナンスの債権者が優先され、株主への返済は最後となるため、そのリスクは高い。このようなリスクを補償するために、エクイティファイナンスの資本コストは高く設定されるのである。

・企業のガバナンスへの影響

このように高いリスクがあることを反映してこのエクイティの投資家は、出資額に応じて企業の株式を有し、企業の経営や戦略に影響を与えることができる。具体的には、株主総会における議決権を通じて、経営陣の選任や重要な経営判断に影響を及ぼすことができる。

要するに、エクイティファイナンスはその特有のリスクを伴うが、その反面、企業の利益を共有し、企業の経営にも影響を与える権利を有するという特徴がある。

(4) 財務諸表での説明

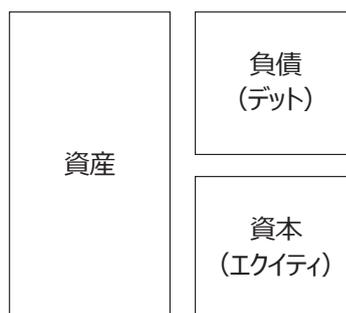
以上のデットとエクイティは財務諸表上でも異なる形で表現される。ここではそれぞれの方法がどのように財務諸表に反映されるかを説明する。

まず、バランスシート (BS) は、企業の資産、負債 (デット)、資本 (エクイティ) の状況を一定の時点で表示するものである。バランスシートの右側は、企業がどのように資金を調達したかを示している。

デットファイナンスを通じて調達した資金は、「負債」として右上に表示される。これには、銀行からの借入金や発行した債券などが含まれる。一方、エクイティファイナンスを通じて調達した資金は、「資本」として右下に表示される。これには、資本金や利益剰余金 (過去に得た利益で配当に使われなかった部分) が含まれる (図4)。

次に、損益計算書 (PL) は、一定期間内の企業の収益と費用を表示する。デットとエクイティは、この損益計算書上でも異なる位置に表

図4 BS項目における負債と資本



(出所) 筆者作成

示される。

デットファイナンスのコスト、つまり借入金の利息は、「営業外損益」として表示される。利息が計上されるのは下図5の通り株主への配当よりも上部に記載されている。デットの方がエクイティよりも優先されていることの表れともいえる。

一方、エクイティファイナンスのコスト、つまり株主への配当は、損益計算書の最下部に表示される。具体的には、「当期純利益」を算出した後に、「配当」が計上される (図5)。

図5 PL項目と各費目の帰属先

	売上	
—	原価	→仕入先/従業員
	売上総利益	
—	販管費 (うち給料)	→従業員
	営業利益	
—	利息等	→銀行 (デット)
	経常利益	
—	特別損益	
	税引前当期純利益	
—	税金	
	当期純利益	
—	配当	→株主 (エクイティ)
	内部留保	→株主 (エクイティ)

(出所) 筆者作成

3. DESとその他の金融支援

(1) DESとは

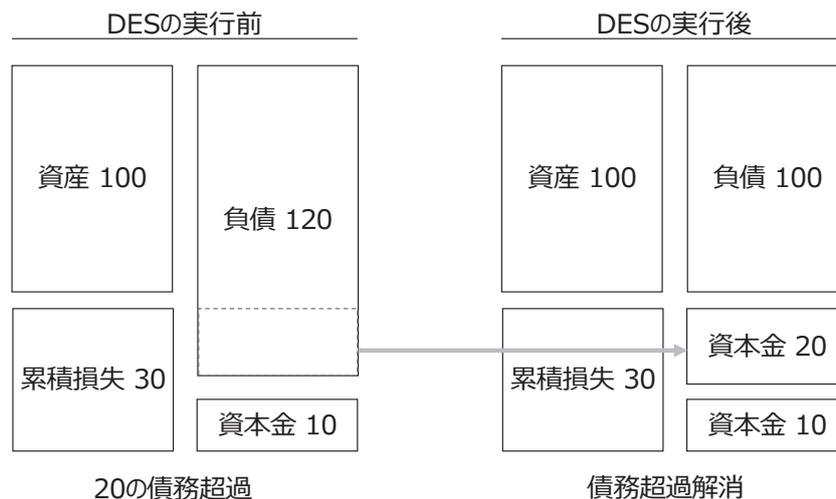
以上のような特徴を持つデット・エクイティであるが、企業の負債（デット）をその企業の株式（エクイティ）に変換する手法が用いられることがある。これを「デット・エクイティ・スワップ（Debt Equity Swap : DES）」という。

具体的にDESの適用を考える一例としては、企業が多額の借入金を抱え、その返済が困難になった場合である。債権者は、企業が倒産す

るとその債権は返ってこない可能性があるため、一定の損失を受け入れて企業の株式と交換することで、企業の再建に協力することがある。その結果、企業の負債は減少し、資本構成が改善される。

DESを実行することによるバランスシートは、具体的に下図6のように変更される。DES実行前は20億円の債務超過に陥っている状態であるが、債権が株式に代わることによって、債務超過が解消されていることが確認できる。

図6 DES実行によるバランスシートのイメージ



(出所) 筆者作成

(2) DESが適用される場面／金融支援の選択方法

上述の通り、DESは金融支援の一環であるが、金融支援選択の方法はDESに限られるものではない。DESの他にも、代表的なものとしてはリスケジュールと債権放棄が存在する。ここでは、金融支援の概要とそれぞれの金融支援を選択するポイントについて一般化して解説する。

①リスケジュール

リスケジュールとは、債務者の返済能力に合わせて債務の返済期間や条件を見直す手法である。債権の基本的性質や債務者と債権者の間の基本的な関係性は維持される。

資金繰りが苦しくなった際に、金融機関に対する元金・利息への返済を止めることで資金が繋がり事業を継続することができる場合に選択される。短期的に収益力が低下したなどの事情

で将来的に収益の回復が見込めるのであれば、返済スケジュールを見直すことで急場をしのぐことができる。また、債務超過の金額が大きくなければその後黒字を計上していくことで債務超過を解消できる。具体的には、事業計画上、債務超過が5年以内に解消できるくらいの規模

感、すなわち計画上の5年分の累計利益が現状の債務超過額を超える水準であればリスクスケジュールのみで進められるケースもある（図7）。なお、この期間を5年とするのかももっと短く/長く設定するかについては事業特性や金融機関としてのスタンスによっても異なる。

図7 債務超過になったときに取り得る手段の比較

		有利子負債償還年数		
		10年以下	10年超	より過大
債務超過解消	5年以内	リスクスケジュール	DES/債権放棄	債権放棄
	5年超	DES/債権放棄	DES/債権放棄	債権放棄
	より過大	債権放棄	債権放棄	債権放棄

※年数については一つの目安であり事業特性や金融機関によって異なる
(出所) 筆者作成

リスクスケジュールは、債権者側としては、元本が毀損することがないため、比較的債権者の同意を得られやすい手段ではある。逆に言えば、リスクスケジュールで済むのであればこれが望ましいと安易に考えがちのものである。しかしながら、一度悪循環に入った事業が復活することは容易なことではなく、構造的な赤字要因を解消できない場合においては、リスクスケジュール後に事業が回復せず、結局傷口が広がってしまうケースも珍しくはない。安易な先延ばしはゾンビ企業の温存にもつながるため、経済全体の視点からも望ましいものではない。その意味で、経営力・マネジメント力が不足しているようなケースにおいてはスポンサーによる支援を受けることが望ましいこともある。人口減少が続く地方企業においては特に単体での収益改善に限界を迎えており、マネジメント力に長けた企業体へ集約し、業界再編を促すべ

きことも多い。非上場企業の多いローカル経済圏においては、銀行によるデットガバナンスを機能させるべき領域でもあり、こうした機能を十二分に発揮していただくことも期待したい。

②DES

DESとは、上述のとおり、債権を株式に変換する手法である。

リスクスケジュールと同様に、資金繰りが苦しくなった際に、金融機関に対する元金・利息への返済を止めることで資金繰りが繋がら事業を継続することができる場合に選択されるが、元金の金額が事業収益に比して過大である際に検討される。具体的には、有利子負債償還年数が10年を超えるケース（有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね10倍を超えるケース）においては、有利子負債そのものの圧縮も考える必要が出てくる。また、債務超過の金額が拡

大していることによって、事業計画上5年以内に債務超過を解消できない場合には、DESを実施することで、債務超過の解消を図っていく(図7)。

ただし、債務者側からすれば、債権が株式に振り変わるため、元利金の返済義務を免れる一方で、あくまでも株式に転換されるにすぎないので上述の通り資本コストは発生する点には注意が必要である。

他方で、債権者側としては、債権放棄になるよりは、株式としての価値が残り、将来的な株価の値上がり、配当への期待が残るため、後述の債権放棄よりも同意しやすい手法である。

また、債権者側からすれば、DESの実施により株主としての立場にもなるため、債務者との関係性が深くなる。それは、経営者への鈴付けとして一段踏み込んだ対応を取りたい場合に有効である。他方で、そのことは株主として今後も関与し続けることをも意味するため、責任を伴うものであることは留意が必要である。債権者として今後も支えることができない、そうしたリソースの投下を行うことができないと考えるのであれば無責任にDESを選択せず、債権放棄することによって損失を確定させ、別のところにリソースを投下する方がいいこともある。なお、佐渡汽船のケースにおいては、メインバンクである第四北越銀行からは、地域公共交通を支えるという強い意気込みを感じたところであり、地方企業を再建させる上では、覚悟を持った銀行による情熱的な支援も必要であると実感した点を付言したい。

③債権放棄

債権放棄とは、債権者が債権を放棄することによって、その債権を消却する手法である。債務者の返済困難や債権の回収が困難な場合に、債権者が一部または全部の債権を放棄することで、債務者の負担を軽減する。債権者は放棄した債権に関して一切の権利を失う。

財務的には上記同様に有利子負債償還年数10年超、債務超過解消5年以内といったケースにおいても抜本的な財務リストラクチャリングを目指して債権放棄が選択される場合もある。また、債務超過額がさらに過大であり、DESによって金融機関の債権を株式に振り替えるのみでは債務超過を解消できない場合、裏返して言えば金融債権以外の一般債権者(取引先など)の債権カットも必要となる場合にはDESを行うだけでは足りない。こうしたケースにおいては、債権放棄/債務免除を受けることによって債務超過を解消する(図7)。この場合、民事再生や会社更生などの法的手続が選択されることが一般的である。

ただし、民事再生や会社更生は、いわゆる「倒産」のイメージが強い手続であり、企業の信用力の毀損が大きい。例えば、縁起物のウェディング関連の事業などにおいては倒産してしまうと再建不可能なほどに事業が毀損してしまうことがあるため、法的手続を選択することが出来ないこともある。

(3) 佐渡汽船の事例への当てはめ

①佐渡汽船とは

「佐渡汽船」は、主に新潟県新潟市と佐渡市間を結ぶフェリーサービスを運営する企業で

ある。

この会社は1951年に設立され、新潟港から佐渡島への定期航路を運航している。その主な業務は、佐渡島への旅客や貨物の輸送で、新潟県の交通インフラとして大変重要な役割を果たしている。フェリーと高速船の2種類の船舶を運行し、それぞれが異なるニーズに対応している。

フェリーは、車や大きな貨物を運搬する能力があり、また、旅客が船内でリラックスしたり、食事を楽しんだりできる設備が整っている。一方、高速船は、より早く目的地に到着したい旅客向けで、フェリーよりも速い速度で運航する

が、車の輸送能力はなく、貨物の運搬量も限られている。

佐渡汽船は、佐渡島と本州を結ぶ重要なライフラインであり、観光客だけでなく、地元住民の日常生活にも不可欠な存在となっている。また、佐渡汽船地域の観光振興の中心的な存在でもある。

佐渡島は自然が豊かで、観光スポットも多く、歴史的な名所や美しいビーチ、ハイキングコースなどがある。そのため、佐渡汽船は観光客にとっても重要な交通手段となっている。また、佐渡島へのアクセスを提供することで、地域の経済や文化の発展にも寄与している。

図8 佐渡汽船のフェリーと高速船



(出所) 佐渡汽船HP

②佐渡汽船の窮境原因

このように地域の公共インフラとして非常に重要な佐渡汽船であるが、佐渡島内の人口減少や観光客の減少などの事業環境の変化により収益が悪化し、また、大型船舶投資により債務負担が増大していたため経営が苦しくなっていた。そこに、新型コロナウイルス感染症の影響により、観光客の予約キャンセル、ビジネス客及び佐渡市民の移動自粛による輸送量の大幅な

低迷が継続し、業績に大きな打撃を受けた。当時から現在に至るまでの財務状況は図9の通りであるが、2020年2月のコロナショック以降業績は悪化し、2020年12月期には▲25億円の、2021年12月期には▲17億円の当期純損失を計上し、債務超過額は22億円を超える水準にまで膨らんだ。

このような状況の中で、金融支援の選択に際して考慮した点は次の通りである。

図9 佐渡汽船の財務状況

決算年月	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
売上高 (百万円)	11,942	11,477	7,691	8,079	10,090
経常利益・損失 (△) (百万円)	152	△419	△2,755	△1,745	360
当期純利益・損失 (△) (百万円)	106	△770	△2,547	△1,672	922
純資産額 (百万円)	2,468	1,701	△877	△2,203	1,479

(出所) 佐渡汽船有価証券報告書第161期

- ・ 資金繰り：当時、金融機関による元利金の返済のストップや、株主でもある佐渡市による増資により資金繰りを繋いでいた状況であるが、今後の成行での業績見込みは厳しく、更なる増資がなければ資金繰り破綻が懸念される状況。
- ・ 債務超過額水準：22億円という大きな債務超過額であり、コロナ前の2018年12月期の利益額である1億円を基準とすれば解消まで20年以上かかる水準。
- ・ 有利子負債額水準：2021年12月末の借入金は82億円という過大な水準であり、コロナ前の2018年のフリーキャッシュフローの約5億円を基準とすれば債務償還年数は15年を超える水準。

これらの財務状況に対して、単体での収益力の向上については限界が近づいていた。すなわち、コロナショックが直接的な引き金となっていたものの、それ以前から人口減少・観光客減少という外部要因、大型船舶投資の費用などの内部要因が重なり、事業収益力に課題がある状況であった。これは多くの地方企業が抱える

課題とも一致するものであろう。

そこで、スポンサーとしては、資金繰り、債務超過解消、有利子負債圧縮のためのフィナンシャルスポンサーが必要であることに加えて、本質的な収益力の改善を実現するための事業スポンサーが必要な状況であった。

また、メインバンクである第四北越銀行が地域の地銀として地域公共交通の佐渡汽船を支援することを力強く表明していただいた。他の債権者も存在する中ではあったが、結果として第四北越銀行1行によるDESに応じてくれたため他の債権者をまとめることが可能となった。

以上の要素を考慮した上で、金融支援の方法としてはDESを選択し、スポンサーとしては事業スポンサーとしてみちのりホールディングス（現在JPiXの100%子会社）を選定したものである。なお、DESやの内容については後述するものとする。

4. DESの設計

(1) 総論

さて、話を一旦佐渡汽船からDESの一般論に戻すこととする。DESを行う際には、負債を普通株式に転換することも考えられるが、多くのケースでは種類株式が用いられる。そもそも種類株式とは、普通株式とは異なる特定の権利

や条件を持つ株式を指す。これは企業が特定の投資家や特定の目的のために発行するものである。

まず、DESの対象となる株式については、後述する優先株式を用いるケースがある。なぜならば、DESを実行するには債権者の同意が必要になるが、普通株式よりも有利な設計することによって債権者がDESに応じやすくすることができるからである。例えば、経済合理性を確保しやすくするために、高配当を確保することや、償還権を付けることで回収可能性を高めることなどである。

他方で、スポンサーが選定されるケースにおいては、スポンサーと支援する金融機関との間での優先順位の調整が行われ、新たにリスクを背負って参入するスポンサーが引き受けやすくするために、スポンサーの権利がDES対象の株式よりも優先されるような設計とされるケースもある。例えばスポンサーが普通株式を保有するケースにおいてはDESの対象となる株式について劣後株式を用いるケースである。佐渡汽船のケースはこちらに該当する。

具体的な種類株式の設計については、以下説明するものとする。

(2) 優先株式の設計

まず優先株式について説明する。優先株式は、以下の特徴や機能を持つことが一般的である。なお、優先株式はメザンファイナンスの一種であるが、これはエクイティファイナンスとデットファイナンスの特性を併せ持つ特殊な資金調達方法である。その名称は建築の「メザニン（中間階）」から取られており、エクイティ

（株式）とデット（負債）の間に位置するという意味合いを持つ。

①議決権

優先株式は、議決権が無い、または限定的であることが多い。デットに近い設計を取る際には無議決権とする。このような構成にすることで、債務者からすれば経営権の希薄化を防ぐことができる。

他方で、一定条件が発生したときに議決権を付与することや、一定の事項についてのみ議決権を付与することなどによって、優先株主に対して、ガバナンス上の権限を付与するケースもある。これはデットよりも優先株式の方が大きいリスクを負担するからである。

②配当権

優先株式は普通株式よりも優先的に配当を受け取る権利を持つ。例えば5%の優先配当が認められる場合においては、優先株主に対する配当が行われた後でないと普通株主へは配当は行われない。

・参加型・非参加型

この配当優先株は、参加型・非参加型に分かれる。参加型とは、優先株主に対して所定の配当を実施した後、普通株主に配当を実施する際に、優先株も普通株と同様に配当を受けられるものをいう。優先株主は優先配当分に加えて普通株式に対する配当分の両方を受け取ることができる。他方で、非参加型は普通株式に配当を実施する際には、優先株主は追加の配当を受けられない。

優先株の設計をよりデットに近い設計にする場合には、非参加型を選択することになる。すなわち非参加型の設計をとる場合に優先株主はアップサイドを享受することはできないということである。他方で、参加型の優先株の場合には普通株式に優先して配当を受けることができる上にアップサイドを享受することができるものであり、財産的価値が高い。

DESの対象となる株式については、一般的には非参加型の優先株式が設計されることが多い。

・累積／非累積

配当優先株は、累積型・非累積型に分かれる。累積型とは、特定の年度の優先株主への配当額が所定の金額に満たない場合、未払い分を翌年度に繰り越して支払わなければならないものである。例えば5%の優先配当が定められている場合において、今期は1%分しか配当できない場合、翌期はその期における優先配当分の5%に加えて、前期における未払い分の4%の配当も実施しなければならないものである。他方で、非累積型の場合には翌年度以降に繰り越さない設計である。

デットに近い設計をする場合においては、累積型を取ることになる。また、後述の償還権・償還条項が定められている場合においては、累積型とすることによって早期の償還にインセンティブを付与するような設計とすることが考えられる。

他方で、再生フェーズにある企業にとって累積型の設計は負担が重く非累積型がとられるケースも多い。

③残余財産分配権

残余財産分配権とは、企業が清算される際に、すべての負債の支払いが終了した後、残りの財産が株主に分配される権利を指す。残余財産分配について優先的内容を定める場合にも、参加型・非参加型が存在するが、配当権と平行な形で設計されるケースが多い。

④償還に関する規定

・償還権（取得請求権）：

種類株式には、特定の時期や条件下での株式の償還を定めるものもある。株主からすると会社に対して株式の取得を請求することができるという意味で取得請求権という。これにより、株主は一定の条件が満たされた際に、種類株式の買取を受けて株式の現金化を図ることができる。デットに近い設計にする場合においては、元本が返済されるものと同じように、償還権が定められている設計をとることになる。

・償還義務（取得条項）：

会社が株主に対して償還を求めることができる設計をとることを認めるケースもある。デットにおいて期限前弁済が認められるように、償還条項を定めることによって、優先配当（デットでいえば金利）の負担から免れることができるようになる。

・普通株式への転換権：

優先株式には、特定の時期や条件下で種類株式を普通株式に転換することを認めるものがある。上場会社においては普通株式への転換を認めることによって、その株式を市場で売却

をして現金化をすることを可能とする。企業側からすれば償還権が行使されるとキャッシュが流出してしまうため、普通株式への転換を認めることでそうした負担から免れることが可能と

なる。

以上を踏まえた典型的なDESにおける優先株の設計は下図10の通りである。

図10 典型的なDESにおける優先株の設計

	優先株	普通株
議決権	原則として議決権なし 経営の危機時期などに議決権を付与することもある	議決権あり
配当	普通株式に優先して配当が実施される	優先株への配当実施後でないと普通株への配当は実施されない
残余財産分配	普通株式に優先して残余財産の分配が実施される	優先株への分配実施後でないと普通株への残余財産の分配は認められない
償還に関する規定	優先株主に償還権が認められる。普通株式への転換権を認めることもある	償還権は認められない

(出所) 筆者作成

(3) 劣後株式の設計—佐渡汽船におけるDES事例の紹介

次にDES実施時における劣後株式の設計の一例として、佐渡汽船の事例について紹介する。

①佐渡汽船への支援内容・スキーム全体像

まず、佐渡汽船に対する支援内容の全体像を概観する。上述の通り、佐渡汽船は20億円超の債務超過状態にあり、また資金繰りについても苦慮している状況であった。既存の金融機関、株主による支援では限界を迎えており、スポンサーの選定が行われた。

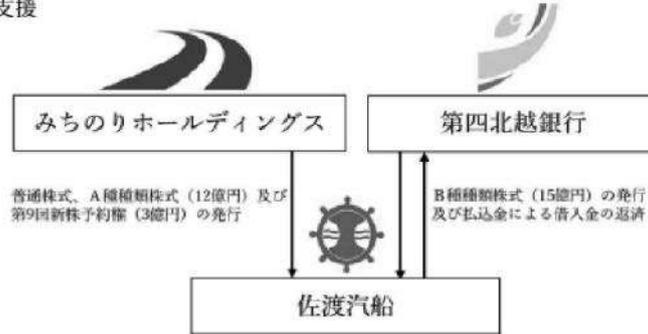
その結果、JPiXの100%子会社であるみちのりホールディングスは事業スポンサーに選定されたものである。弊社は所謂PEファンドと異なり、長期投資を行い、その後の事業経営をハンズオンで実施していくことに特徴がある。佐渡汽船及びメインバンクである第四北越銀行か

らは、この点を高く評価していただいたものと理解している。PEファンドのように短期的に経営に関与してEXITしてしまうことは望ましくないし、長期投資でないと人口減少下にある佐渡汽船の再建は実現できない。

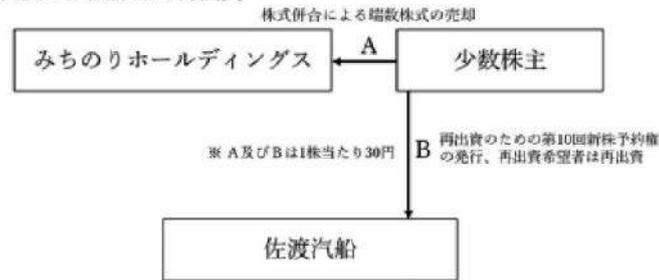
そして、第四北越銀行による15億円のDESによる金融支援を前提に、みちのりホールディングスにおいても最大15億円の出資による支援を実施することが決定されたものである(下図11①)。これにより、債務超過及び資金繰りの懸念を解消することが可能となった。また、株主を支援前の大株主である新潟県、佐渡市、第四北越銀行及び佐渡農業協同組合とみちのりホールディングスのみとする株主併合を実施し、上場廃止せざるを得ない形となった。少数株主には株主併合時の保有株式数を上限に、株式併合時に交付された金銭と同額で佐渡汽船に再出資いただくことで、引き続き佐渡汽船

図11 佐渡汽船への支援内容・スキーム全体像

① みちのりホールディングスの出資を通じた経営支援及び第四北越銀行の出資による金融支援



② 株式併合及び少数株主の再出資



(出所) 佐渡汽船IR資料「みちのりホールディングスの出資を通じた経営支援及び 第四北越銀行の出資による金融支援について」

の株主としてご支援いただく機会も設定したものである（下図11②）。

②DESの株式設計の基本方針

さて、佐渡汽船の債権において、DESの対象となる株式については、債権者でありDESを引き受けた第四北越銀行、新スポンサーのみちのりホールディングス、既存株主との間でのフェアなリスク分担を実現するべく、劣後株式が用いられた。

まず、新スポンサーであるみちのりホールディングスは新たにリスクを背負って佐渡汽船の経営に参画する立場である。大きなリスクを負担し、かつその後の再建に向けた大きな企業努力を果たすものであるから、アップサイドについてはまずは新スポンサーに帰属することが公平なリスク分担である。この点を第四北越銀行

をはじめとする債権者にはご理解いただいた。なお、JPiX、みちのりホールディングスが長期投資を行っていることから第四北越銀行としても劣後株式に応じていただけたものとも理解している。短期的にEXITするファンドであればEXIT時において、ファンドとDESに応じた金融機関との利害調整が必要になってしまうからである。

他方で、債権者と既存の株主との関係でいえば危機時期に陥っているということは株式価値が毀損しており、倒産すると株は無価値である。この点、佐渡汽船のケースでは、みちのりホールディングスに対する第三者割当増資により既存株主の株式は希薄化され、株主責任を果たしている形となっている。また、元々の大株主は県・市という自治体であるが、彼らは第三者割当増資への対応であったり、補助金であ

ったりの支援をしているところ、DESにより債権者が痛みを伴う中でも株主責任を果たしている状況だったともいえる。

③個別のDESの株式の内容

以上のことから、佐渡汽船のケースにおいては、DESの対象となる株式については劣後株式が用いられたものである。個別の株式の設計については図12に記載の通りである。

図12 佐渡汽船におけるDESの劣後株式の設計

	B種株式 (DES対象株式)	普通株
議決権	議決権なし	議決権あり
配当	利益剰余金の金額がスポンサーの出資金額に達した場合に配当が実施される。その状況になるまでは普通株式にしか配当が実施されず、配当が劣後	劣後株に優先して配当
残余財産分配	同上	劣後株に優先して残余財産分配
償還に関する規定	償還権なし 償還条項あり	償還権なし

(出所) 筆者作成

議決権については、スポンサーが新たにリスクを背負って支援するケースにおいては、当該スポンサーの経営の裁量を認めることで再建をスムーズに実現させることが合理的である。そのため、劣後株式に議決権は付与されないケースが多く、本件もその形がとられた。

配当権について、劣後株式の場合には、一定の状況になるまでは普通株式にしか配当が実施されず、配当が劣後され、一定の状況になった以降になって劣後株式に対する配当が実施される。佐渡汽船のケースでは、利益剰余金の金額がスポンサーの出資金額に達した場合になって初めて劣後株式への配当が実施されることとされている。これは、スポンサーの収益の獲得がある程度達成した以降に劣後株式への配当が実施されるという考え方をとったものである。また、この条件達成時の配当については利回り2%という水準に設定されている。

また、償還に関する条項について、劣後株式の設計においては、普通株式に償還権が認められていない以上は、劣後株式においても償還権が発生しない形が論理的な帰結といえる。他方で、佐渡汽船のケースにおいては、劣後株主に対する配当の実施の負担から免れるために償還条項が設定されている。債権者である第四北越銀行としては、償還される期待が生まれDESに協力しやすくなる一方で、債務者としては金利2%の負担を避けるためにリファイナンスや元本返済を実施することを可能とするスキームとなっているものである。

5. おわりに

劣後株式を用いた事業再建スキームについては、事例が多いわけではないものと認識している。ただ、今後の事業再生フェーズにおいてこうしたスキームが用いられることによって他

の案件でも事業再生が円滑に図られることとなれば幸いである。

さて、佐渡汽船においてはみちのりホールディングスの支援を受けて、グループ経営を徹底し、再建を図っている。

例えば、人事組織面では、まず佐渡汽船の再建のリーダーをみちのりグループである湘南モノレールの社長であった尾渡英生氏に託した。また、みちのりホールディングスにはIT関連メンバー、安全担当メンバーなどの領域毎のスペシャリストである「横串メンバー」が在籍しており、彼らが佐渡汽船にも入って改善活動を行っている。多くの地方企業においては、経営リソースが不足しているが、みちのりグループの力が活かされているといえる。

また、事業面では、みちのりホールディング

スによる支援以降、佐渡汽船では、みちのりグループと連携して、佐渡の自然、食、文化等の発掘や魅力づくり、マラソン、ロングライド、トライアスロン等のスポーツイベントの実施、カーボンニュートラル実現に向けた環境問題への取り組み、佐渡島内における二次交通の利便性向上に向けたオンデマンドシャトルサービスの社会実験や宿泊施設の拡充や多様化への取組等を通じて、佐渡等の魅力の向上、付加価値の向上に努めている。最近では、2023年8月に、佐渡島内の古民家をリノベートし、一棟貸しタイプの宿泊施設（名称：『佐渡古民家ステイ さどまり』）を開業している。

佐渡島はとても素敵な観光地であり是非訪れていただければ幸いである。

中小企業の事業再生

—中小企業活性化協議会の取り組み—

加藤 寛史

独立行政法人中小企業基盤整備機構
中小企業活性化全国本部 統括事業再生プロジェクトマネージャー

(聞き手：商工総合研究所 常務理事・事務局長 浅黄 久隆)



1. 中小企業活性化協議会への組織変更

浅黄 本日は、お忙しいところ貴重なお時間をいただきありがとうございます。

本誌では「中小企業の事業再生」を特集するにあたり、数々の再生実績をもつ中小企業活性化全国本部の加藤統括事業再生プロジェクトマネージャーに、事業再生における最近の動きや、取り組みなどについてお聞きしようと思います。

まずは「中小企業活性化協議会」についてお伺いします。以前は「中小企業再生支援協議会」として全国の中小企業者の事業再生を数多く手掛けてこられました。2022年4月に中小企業再生支援協議会は、経営改善支援センターと統合され、「中小企業活性化協議会」が設置されました。これまでの経緯や業務内容の違いなどを教えてください。

加藤 2003年に中小企業再生支援協議会が発

足してから20年近くが経ちますが、もともと中小企業再生支援協議会は、その名の通り、中小企業の事業再生を中心的な業務として取り組んできた経緯があります。今回中小企業活性化協議会に改組されましたが、これは2022年3月4日に「中小企業活性化パッケージ」が政府から出され、ポストコロナに向けてコロナの影響を受けた中小企業に対する支援体制を整備していこうという流れの中で、事業再生だけではなく、その前段階である収益力改善支援や、事業の継続が難しいと判断された際の再チャレンジ支援、この3つの支援を一元的に対応しようとするもので、2022年4月から新たに「中小企業活性化協議会」となったものです。

このように従前は事業再生が中心でしたが、活性化協議会は、収益力改善フェーズ、事業再生フェーズ、再チャレンジフェーズ、

図1 協議会の各フェーズごとの対応

	民間プレーヤーを活用した支援	協議会自身による支援
収益力改善フェーズ	早期経営改善計画策定支援	収益力改善支援
再生フェーズ	経営改善計画策定支援(通常枠・中小版GL枠)	プレ再生支援 再生支援
再チャレンジフェーズ		再チャレンジ支援

(出典) 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>) より

この3つのフェーズいずれにも対応できる組織に業務内容が拡大されています(図1)。

浅黄 再生支援協議会から続けている事業再生支援のほかに、事業再生の前段階である収益力改善支援と、再チャレンジ支援が加わったということですね。

加藤 再チャレンジ支援は2018年9月から行っていました。もともとは事業再生をめざしているものの、それが難しくなった場合の付随的な業務としての位置づけでしたが、主たる業務として位置づけられました。また収益力改善支援については、民間専門家による金融支援を伴わない計画策定支援である「早期経営計画改善支援」に旧経営改善支援センターが補助金を支給していましたが、協議会自身による支援として拡充されたものです。

2. 支援件数の推移

浅黄 ここ数年のコロナ禍で、多くの中小企業者は大きなダメージを受けました。特に資金繰り支援のために、いわゆるゼロゼロ融資で

は約43兆円ともいわれる資金が投入され、コロナ禍における中小企業者の資金繰りを支えましたが、一方で中小企業はそれだけの債務を抱えたこととなります。全国における相談件数や支援件数などは、コロナ前と比べてどのような変化がありましたでしょうか。

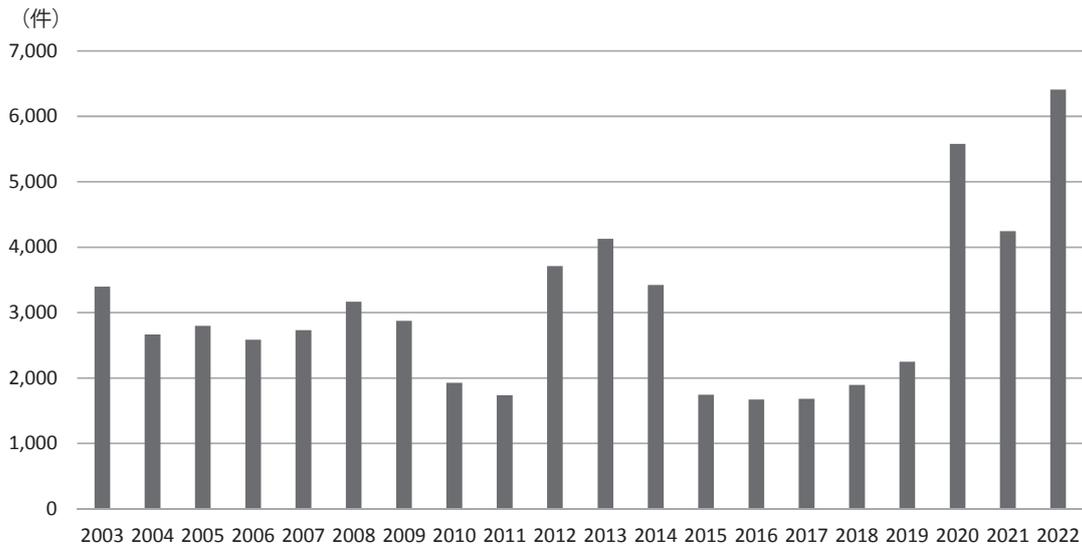
加藤 相談件数の推移を見ると、金融円滑化法の最終延長を踏まえた「政策パッケージ」¹が施行された2012年度以降は一時的に3,000～4,000件に増加しましたが、その後は2,000件を若干下回る状態でした。ところがコロナ感染症が発生し、「特例リスク支援」²が開始された2020年度には5,580件と大幅に増加し、2021年度も4,244件でした。昨年度2022年度は特例リスク支援は終了しましたが、6,409件と協議会始まって以来最多の件数となっています(図2)。

昨年度に引き続き今年度は特例リスク支援をした事業者の出口対応に関する相談や、それに加えゼロゼロ融資の返済開始、さらには円安・原材料高なども重なり、相談のニーズはいっそう高まっている状況です。

¹ 平成24年4月20日に内閣府・金融庁・中小企業庁が策定した「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」(<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2012/0420Enkatsu-encho.htm>)

² 令和2年4月に中小企業再生支援協議会が支援を開始した「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール計画策定支援」(令和4年3月31日終了)であり、コロナ禍の影響を受け資金繰りに窮する事業者に対して、事業改善の可能性の検討を待たず、最大1年間金融機関に対して元金返済の猶予の要請と資金繰り計画の策定を支援するもの。

図2 相談企業数推移

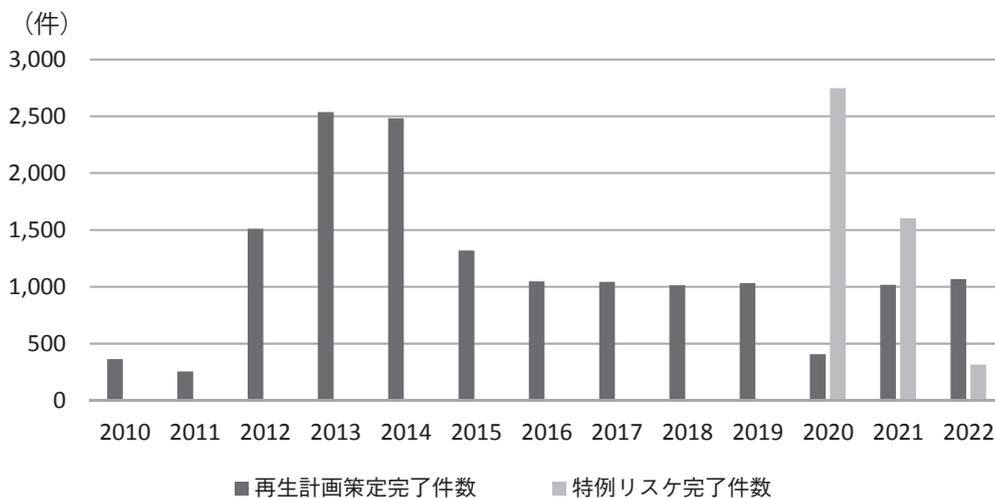


一方、再生計画策定支援の件数ですが、昨年度は1,067件でした。ここ数年1,000件程度で推移しており例年並みの水準です(図3)。特例リスク支援を行った事業者などの出口支援として再生計画の策定を進めるニーズを考えるともっと増加してもおかしくないのですが、昨年度の8月ころにも第8波といわれるなどウィズコロナの状況でしたので、本格的な再生計画の策定に取り組めなかったことも影響しているとも考えられ、今年度以降は

増加が見込まれます。なお昨年度の再生計画策定支援のうち733件がプレ再生計画(協議会版暫定リスク)の策定であり、将来の本格的な再生計画の策定を目指し、事業改善期間としての3年間を上限とする暫定的なりスケ計画になっています。本格的な再生計画の策定支援は334件ですので、約三分の二がまだ本格的な再生計画の前段階にあると言えます。

さらに、抜本案件と定義しているDDS以

図3 再生計画策定完了件数



上（DDS³、DES⁴、債権放棄）は、債権放棄が115件。DDSが16件、合計131件となっています（図4）。

浅黄 昨今のように中小企業を取り巻く経営環境の変化が大きく、また先行きの見通しが立てにくい現状からすると、現時点における抜本支援の難しさが伝わってきます。最近の抜本支援の件数はどのようになっていますか。

加藤 コロナ前の抜本案件の再生支援は年間200件程度でしたが、コロナ禍の2020年度は101件、2021年度は125件、昨年2022年度は131件となっています。こちらもコロナの影響により抜本的な再生計画の策定が難しい状況が続いています。ただ従来に比べると債権放棄の割合が増えてきています（図5）。

浅黄 確かに債権放棄の割合が増加している

図4 抜本案件件数

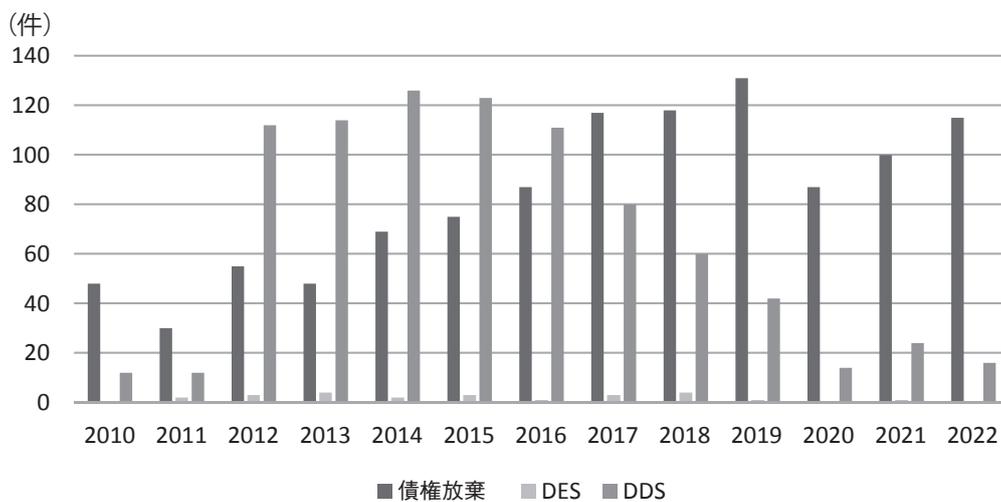
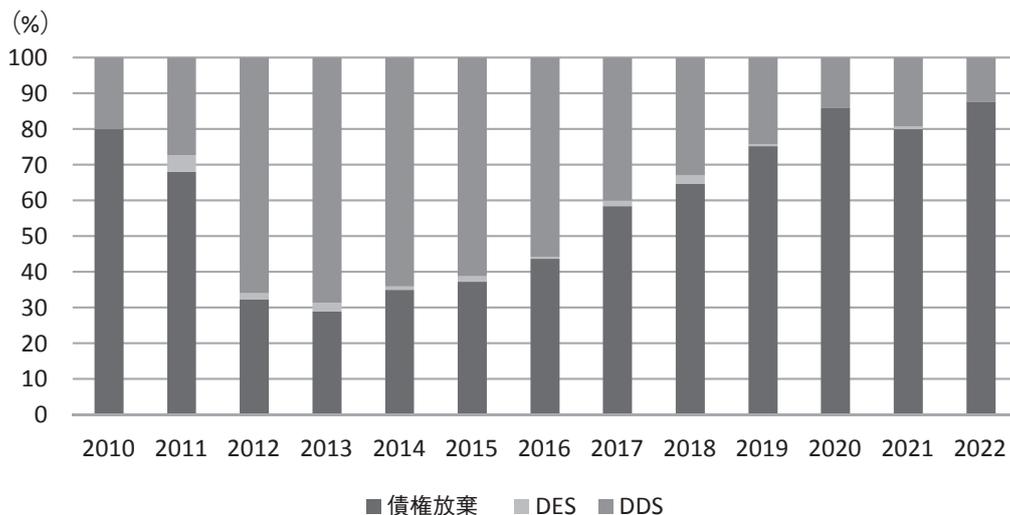


図5 抜本支援実施割合



3 (DDS: デット・デット・スワップ)
既存の借入金を劣後ローン（他の債務よりも債務弁済の順位が劣る借入金）として借り換える手法。
4 (DES: デット・エクイティ・スワップ)
過剰債務を解消するために、借入金の一部を株式に切り換える手法。

一方で、ここ数年はDDSの件数自体が以前に比べ大幅に減少しています。再建手法の変化からということが考えられるでしょうか。

加藤 肌感覚でいうと、最近の債権放棄の案件は、このままでは事業継続が困難で、早期にスポンサーに引き受けてもらわないと事業が継続できないケースが多いようです。従来はDDSをはじめとして自主再建を目指すタイプが一定数あったのですが、近年ではスポンサーの支援を得るタイプの債権放棄が多くなっている印象です。

昨年度の債権放棄案件115件のうち、88件（76.5%）がスポンサー型で、自主再建型は27件です。なお自主再建型のうち再生ファンドを活用している案件が17件あります。DDSは自主再建型と思われませんが17件ととても少ないです。別の見方をすると、事業継続が困難となるギリギリの状態になるまで、踏み込んだ支援が実行されていないのかもしれない。

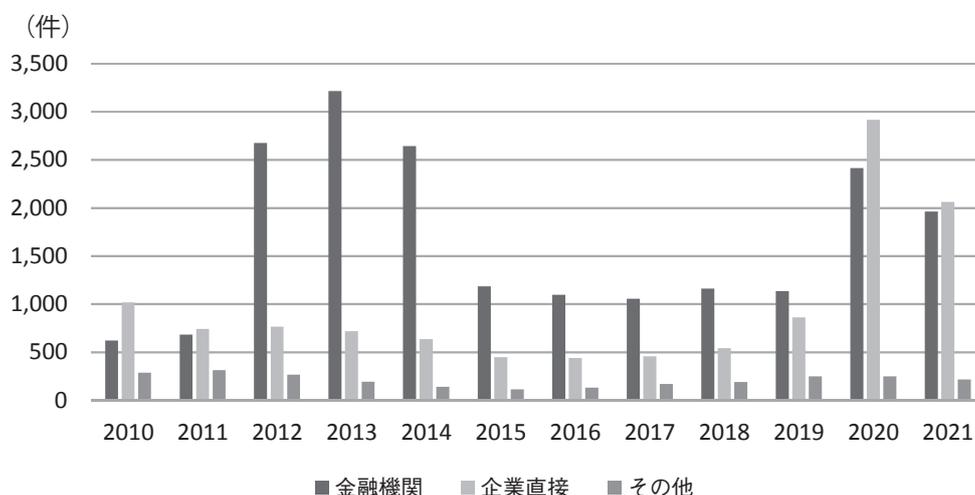
浅黄 相談経路別に相談件数をみると、2020年度、2021年度は一次相談のうち協議会へ



の直接相談が金融機関経由を上回っていますが、この背景として、もちろん協議会自身のご努力もあると思いますが、金融機関側の取り組みや、相談者の意識の問題なども影響しているでしょうか（図6）。

加藤 そのように感じたことはありませんが、活性化協議会になる前から事業方針として「中小企業の駆け込み寺」を掲げ、企業が直接相談できる組織を目指そうと取り組んできた成果ではないでしょうか。特に2020年度、2021年度の特例リスク支援の期間は、中小企業庁も広報活動に力を入れていただきましたし、また各地の協議会もホームページの拡

図6 相談経路別一次相談件数



充などの工夫を行っており、事業者への周知が進んだものと思います。相談件数全体が増えているので、事業者だけでなく、土業の方々への認知が進んだものだと思います。

3. 抜本支援を含む今後の支援について

浅黄 これまでの金融支援の実績を見ると、金融機関による条件変更（リスケジュール）が圧倒的に多いようですが、その後の再生計画の進捗状況は全般的にどのように認識されていますか。また、場合によってはリスケから抜本支援への移行など、更なる対応を迫られるケースもあると思いますが、どのようにお考えですか。

加藤 最近の支援状況を見ると、先ほど申し上げたように再生計画策定支援約1,000件のうち、約7割がプレ再生支援なのでリスケが中心であること、このままでは事業が立ち行かない場合のスポンサー型の債権放棄案件が目立つこと、が挙げられます。また「特例リスケ」は再生支援に比べると小規模な事業者への支援として機能した一方で、再生支援、特に債権放棄等を伴う支援は、中規模以上の事業者の割合が高いです。ただ、最近の支援先の事業規模を見ると、売上高3億円未満で約34%、1億円未満も10%程度あり、小規模事業者に対しても債権放棄を伴う再生支援が行われています。

ゼロゼロ融資などのコロナ資金を借り入れた事業者は、コロナ期間の赤字分が借入れによって充当されたわけですから、過剰債務となっている事業者も相当程度存在していると思います。今年5月に5類に移行したばかりで、今後の事業がどうなるのか事業者自身もまだ先が見えていない、また金融機関も十分見極めができていない現状を考えると、足元でプレ再生支援が多いのは自然な流れだと思います。ただコロナ禍で過剰債務を抱えた事業者についてリスケだけで凌げるわけではないので、今後債務減免などにより過剰債務を除去し成長につなげていく必要が出てくると思います。そのタイミングは今ではなく、プレ再生支援による事業改善への取組みや今後の見通しがついた後である2～3年後に活発になるものと考えています。

浅黄 確かに現時点で事業者が中長期的な収支見通しを立てるには、外部環境の不確定要素も多く、事業者・支援者ともに判断が難しい状況になっていることは理解できます。

加藤 コロナは経済が止まってしまったのでやむを得ないが、例えば近年の原材料の高騰や人手不足など、不確定要素を言い出せばキリがありません。それらを理由にリスケジュールを続けながら事業継続するということが適切ではないように思います。プレ再生期間の3年間で、事業者は収益を改善し、支援する金融機関は事業者の収益力を見極めて



抜本的な支援を判断する必要があります。

4. 経営者保証ガイドラインや再チャレンジ支援について

浅黄 経営者保証ガイドラインによる保証債務の整理や、再チャレンジ支援の動きについては政策の支援も見られますが、運用という観点で有効事例などがありましたらご教示ください。

加藤 経営者保証ガイドラインができて10年近く経ちますが、事業者が債権放棄を受ける際の経営者保証人の保証債務については本ガイドラインにより整理することが定着しています。固有の債務があるなど特別な事情がない限り、経営者保証人が破産することはありません。

ただ今後は、事業者が廃業や法的整理をした際に顕在化した経営者保証人の保証債務についても本ガイドラインを適用して整理していくことが、経営者保証人の再チャレンジの観点から必要だと考えています。法人破産した経営者の7割が自己破産しているという東京商工リサーチの調査（2021年8月16日リリース）にもあるように、現状は事業者



が廃業や法的整理をした場合に経営者保証人個人が破産を回避することが根付いていません。廃業や法的整理時に個人破産を回避すべく協議会も引き続き積極的に取り組んでいくつもりです。再チャレンジ支援の中で、まずは個人破産の回避を目指し、続いて事業者の破産の回避に取り組んでいこうと考えています。

事例ということではありませんが、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」ができて、廃業型の私的整理手続が制定されたことは画期的なことだと感じています。過剰債務がある状態で事業を閉じるときに、法的整理以外に私的整理でも廃業ができるということが明確に規定されたわけで、事例としてはまだ少ないですが、再チャレンジ支援のなかで、経営者の早期決断を促し、私的整理によるソフトランディングな廃業に向けた支援の実績を積んでいきたいと思っています。

浅黄 再チャレンジ支援の対応状況については、どうでしょうか

加藤 2018年9月に再チャレンジ支援を開始していますが、事業者への再チャレンジ支援の助言件数は2021年度までの累計で495件のところ2022年度は854件と再チャレンジ支援のニーズは大幅に増加しています。コロナ禍に加え原材料高や人手不足といった事業継続に窮する事業者が増加していますし、今後ゼロゼロ融資の返済が本格化すると、再び資金繰りに窮することも予想されます。再チャレンジ支援にもしっかりと取り組んでいく必要があると考えています。

5. 金融機関の事業性評価

浅黄 コロナ禍での積極的な中小企業支援が、かえって（悪）影響が及ぶことを心配する意見もあります。金融機関も平時から事業性評価に力を入れて取り組んでいますが、事業再生局面において、どのように活用されているのでしょうか。

加藤 協議会が再生計画の策定支援に取り組む際には、協議会が委嘱した専門家に、事業デューデリジェンスと財務デューデリジェンスを依頼しますので、金融機関はこれらの調査結果をみて判断する、というどちらかという受け身になります。本来事業性評価は、平時のお付き合いのときから顧客の事業性を調査分析することだと思いますが、こと再生事案において協議会が入る場合は、公正性の観点からも第三者である専門家の評価も重要になるので、事業性評価が生かされている、とは正直感じません。ただ、平時から事業性評価に力を入れて取り組んでいれば、平時から有事に移行しそうな場合の予兆管理において極めて有効でしょうし、再生局面においても事業性を把握することは極めて重要で、再



生支援局面でも活かしていくことは望ましい姿だと思います。

浅黄 事業性評価を通してその事業をよく理解している金融機関が、再生局面でもリードできるレベルを期待したいし、そうなれば協議会との連携もより深まるのではないのでしょうか。

6. 中小企業支援の現状と課題—今後の再生支援に向けて—

浅黄 中小企業の事業再生について、全国本部から見た現状と課題についてまとめていただけますでしょうか。

加藤 概ね以下のようになると思います。

●収益力改善、事業再生、再チャレンジの支援ニーズは増大している

コロナ禍に加え、原材料高、人手不足など新たな脅威がある中で、中小企業の支援ニーズはこれまで以上に増大しており、先述の通り協議会の相談件数も過去最多となっています。このような支援ニーズのある事業者を、協議会だけではどうも対応できないため、各地域ごとにどのように対応していくかが今後の課題だと思います。

●早期着手により、事業者や金融機関の負担を軽減できる

事業者のライフサイクルを考えた場合、いつ衰退期に入ったのかは後からみればわかりますが、その時々では分かりにくいものです。そうした意味で早期着手が、事業者や金融機関の負担を軽くするだけでなく、経営改善の実現可能性を高めることにもなります。

●先送り、後回しでは、取引先・従業員・地

域経済への悪影響が増大する

先送り、後回しをしていますが、最終的には取引先・従業員・地域経済への悪影響が増大することにもなりかねません。最近の事例などを見ていると、資金繰り破綻間近になり、やむなく事業を維持するためにスポンサーを探し、結果的としてスポンサー型の債権放棄案件になるといった事例がよく見られます。このような事例では弁済率も1桁の下の方になることも珍しくありません。それでもスポンサーが見つければまだ良いですが、見つからなければ法的整理、破産ということになります。

足元で増加している再チャレンジの局面でも、早い段階で決断することで、廃業型私的整理により清算することが可能となったり、法的整理を活用して事業の全部又は一部を維持する方法をとり得るなど選択肢が広がります。どのような状況であっても1日でも早い決断が重要であることを強く申し上げたいと思います。

●事業者（経営者）が早期に気づき、着手することは稀。誰が気づきを与えるか

そうは言っても、事業者自身が早期に気づいて着手することは難しいものです。であれば誰が事業者にその気づきを与えるかが重要になります。相談を受けていますと、事業者自身も気づいていないわけではないのですが、何に取組めばよいのか、また日々の事業に追われる中で、なかなか着手できないケースが多いようです。そうした際に、常に伴走している主要金融機関や、顧問税理士の役割が重要だと思います。加えてコロナ禍のゼ



ロゼロ融資で、特に小規模事業者などでは、メイン行がない、あるいは実質的なメイン行が信用保証協会となっている、こうした事業者に対する支援が後回しになってはいけなと考えています。地域金融機関、信用保証協会、各地の活性化協議会が協力して、支援を行きわたらせることが重要だと思っています。

またこうした気づきを与えるタイミングとしては、事業承継の検討時が好機だと考えています。再生支援をきっかけとして、親族内外承継や第三者承継を実現するケースはたくさんあります。また、「経営者保証改革プログラム」を受け、経営者保証に関する監督指針の改訂もなされたところです。経営者保証を解除できない事業者は、解除できない理由、つまり課題があるということですので、経営者保証が解除できるか否かも支援の必要性の重要なメルクマールになるのではないのでしょうか。

●抜本再生、再チャレンジの決断が容易ではない

経営者が抜本再生や再チャレンジを決断することは、簡単なことではありません。協

議会としてもより早期の取り組みを促すことが必要であると認識していますが、経営者の負担である責任論（保証責任）、金融機関の負担である貸倒損失の顕在化や引き当て不足という課題もありますが、これらを乗り越えて取り組んでいく必要があります。

特に保証責任に関しては、経営者保証ガイドラインが制定され、「廃業時における経営者保証に関するガイドラインの基本的考え方」が示されており、こちらを周知徹底し、個人破産が回避できるという認識が広がることが重要です。

再生型私的整理におけるガイドラインによる保証債務の一体整理は定着していますが、今後は廃業時における破産回避を進めていく必要があると思います。

浅黄 コロナ禍に実施されたゼロゼロ融資もその返済が本格化しますが、今後中小企業の事業再生に向けて、事業者や金融機関をはじめとした支援者に対してメッセージなどありましたらお願いします。

加藤 再生支援協議会から活性化協議会に改組され、活性化協議会の事業目的は「地域における支援の最大化」とされました。協議会のリソースにも限界があるので、協議会自身の支援だけではなく、地域金融機関や信用保証協会、地域の民間専門家などと協力して、1社でも多くの事業者支援に届けることが重要であると考えています。事業者の直接相談が増加していますが、直接相談に来られたときにはもう手遅れであることが多いことが気になります。もう少し早い段階で相談に来

てもらえれば、支援の選択肢も増えます。金融機関や士業の方には、事業者の「返済がちょっと不安だな」という段階で、1日も早い相談を促すことをお願いしたいです。

浅黄 金融機関では、例えば要注意先レベルでも早期に相談するレベルでしょうか？

加藤 「もう返済できません」となった状態では遅いので、このままだと返済が厳しくなりそうだな、といった時点でも相談してほしいと考えています。公租公課の滞納がある場合はすでに手遅れです。コロナ禍の支援として公租公課の猶予制度がありましたが、払わなくて良くなったということではありません。猶予を受けた公租公課を払おうとすると資金的に厳しいことが予想された段階で相談してほしいと思います。

浅黄 それは事業者に対してというよりは金融機関などに対してでしょうか？

加藤 もちろん事業者自身にも伝えたいのですが、なかなか事業者自身が気づいて動くことは難しいので、伴走者である金融機関や顧問税理士などが先んじて助言してあげられればより望ましいと思います。ゼロゼロ融資で、実質的なメイン行が信用保証協会になっているような場合、そうした事業者に対する目配せが漏れないか心配しています。地域金融機関と信用保証協会協力してそういった事業者への目配せをしてほしいと考えています。

浅黄 本日は、お忙しいところ貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

ウィズ・コロナの時代、中小企業において

はコロナ禍に受けた資金繰り支援のための債務負担や、さらなる収益力の改善など、経営課題は山積しております。リーマンショック後とは違い、本業の事業性すら見通すことが難しい時代ですが、全国に拠点を持ち、かつ中立的な立場から中小企業を支援する貴協会の役割がますます重要になってきていると感じます。今後本格化する中小企業の事業再生は、支援者である金融機関なども重点分野に位置付けているケースが多く、今後の取組にも期待しております。



「ご縁とDX」(200年企業へ)

宝 田 圭 一
(株 式 会 社 川 六)
代 表 取 締 役



株式会社川六は1877年(明治10年)創業、現在四国高松、伊予西条、九州熊本、山口県山陽小野田で宿泊特化型ビジネスホテル(6ホテルグループ合計1169室)を経営しています。

創業146年の2023年6月、「DX認定制度」に係る認定について、経済産業大臣の認定を受け、全社をあげてDX推進を加速させております。デジタル化、IT化の波は我々中小企業にも押し寄せてきており、今後企業の成長を大きく左右する取り組みであり、従業員の働き方改革とお客様のご満足を追求する為には「DX推進」が欠かせません。

機械ができることは機械に任せてバックヤードをデジタル化し、従業員は人にしかできない事に集中し、「お客様との接点を増やし、お客様のご不便を解消しご満足を追求し続ける」これが理想の姿です。

DX推進の取り組みは、2015年に「印刷された紙での情報共有」を無くす取り組みを開始し、ChatworkとGoogle Workspaceをフル活用し、「情報の整理整頓」をテーマに毎月「IT会議」を実施。その中から10個以上の現場業務を自動化する仕組み(ソフト開発含む)を開発、年間1万時間以上の業務時間削減を達成し、現場業務が劇的に改善しています。

例えば、オンライン宿泊予約データは、自社予約システムに取り込まれ、チェックイン、チェックアウト状況が見える化され、宿泊データは自社開発した客室清掃管理システムに共有され、清掃担当者はiPadでリアルタイムに情報確認しながら効率よく客室清掃業務を実施しています。この間データは、ほぼ自動でシームレスに動いています。

例えば、経理業務では、請求書をデータもしくはPDFで送信頂き、会計システムに取り込み(PDFはOCRで変換)、銀行オンライン上へ支払いデータを転送、金額など数字を入力する事なく、ここでもボタン一つでデータがシームレスに動いています。経理業務のDX推進による改善は川六グループでも群を抜いており、月次決算が毎月1日に完成しています。

また、勤怠管理システムからデータをはき出し「ルッカースタジオ」(Googleが提供する様々なデータをリアルタイムに反映させたレポートを作成できるBIツール)でグラフ化しダッシュボードに表示、全従業員の残業時間が見える化でき総残業時間を抑制しています。

「ルッカースタジオ」では、残業の見える化以外に、全社宿泊稼働率など売上げに関する情

報は毎日自動更新され、お褒めやご指摘などの口コミ情報と、事故・クレーム情報などはその都度更新、全社で共有して振り返り、現場改善と再発防止に役立てております。

また、駐車場やお忘れ物などお客様からのお問い合わせ対応では、電話受付以外にGoogleフォームを利用してお客様に必要項目を入力頂き、Chatworkに自動通知後、担当者が確認してお返事するしくみが大きな効果を生んでいます。DXを推し進める事で正に、打つ手は無限になります。その源は毎月の小さな改善です。

全従業員が毎日決められた時間に、計画を立てた場所を30分間環境整備することで、「気づき」が生まれ小さな改善につながり、更に改善が進み成果が大きくなります。

「成果が出たら即、横展開！」

→横展開Chatで全社最適化。

→ルッカースタジオで効果を見える化。

これを再検証してぐるぐる回しレベルアップしていきます。現場改善に終わりはありません。

商人宿5室の旅籠川六としてスタートし、太平洋戦争高松空襲で旅館建物全焼、オイルショック、バブル崩壊、リーマンショック、新型コロナウイルスまん延による緊急事態宣言発令など、幾多の逆境の中、バトンを受け継ぎ事業継承することができたのは、代々の経営者と幹部・従業員が一丸となって危機を乗り越える為必死で対応してきた事と、お客様や取引先各社様とのありがたいご縁に助けて頂いたおかげです。

5代目の私の使命は、次の世代の川六グループが、より一層仕事がしやすい環境を整え、従業員が心身ともに健康でお客様満足度が日々向上している状態を作り上げることです。

「感謝の気持ち」

感謝の気持ちが大きくなると、魔法の言葉「ありがとう」の一言が自然に発せられ物事が円滑に進むようになります。川六グループでは80名の従業員が毎月20枚「ありがとうカード」を出し合い全社で1600枚の「ありがとうカード」が飛び交っています。職場で感謝の気持ちを感じた時に直ぐその場で記入します。従業員の中には50枚以上集める者もいます。「ありがとうカード」が多く集まる従業員は例外なくお客様評価も高くなっており、職場のリーダーとして活躍しています。

200年企業へ

老舗旅館のDNA「おもてなしの心」はそのままに、それ以外のサービスは時代の変遷とともに大胆に変化させていきます。

従業員重視の姿勢を今以上に鮮明に打ち出し、健康経営優良法人、DX認定事業者として、生産性向上・従業員の健康維持・人材育成を強化する為の研修制度などに取り組み、従業員のエンゲージメントが高いホテル、地域の経済活性化と防災拠点として安心・安全を心がけ、地域と共に更なる成長を目指します。

企業の事業継続計画（BCP）策定に対する現状と課題について

大友 隆 靖
（株式会社帝国データバンク）
情報統括部



1 BCPが必要とされている理由

2023年は、死者・行方不明者数が10万人を超えた国内最大級の災害である「関東大震災」から100年目となる節目の年です。関東大震災から1年後に当時の帝国興信所（現：帝国データバンク）の社員が振り返った手記¹には、「火災が起こらなかつたならば……書類を無くするようなことはなかつたと思います」や「興信所にもどり、重要書類を自動車に運んだ」とあり、混乱した状況下でも資産の保護に奔走していた様子がうかがえます。当時と現在では、情報の管理・保存方法が異なるものの、拠点分散や重要なデータのバックアップを用意するなど現在に活かせる多くの教訓が記されています。

こうした自然災害のみならず、昨今ではサーバー攻撃や感染症など様々なりスクが存在しています。平常時からこうした緊急事態に対する準備が、事業継続のみならず企業価値の維持・向上の観点からも重要といえるでしょう。

2 企業のBCP策定率の推移

(1) BCP策定率の推移

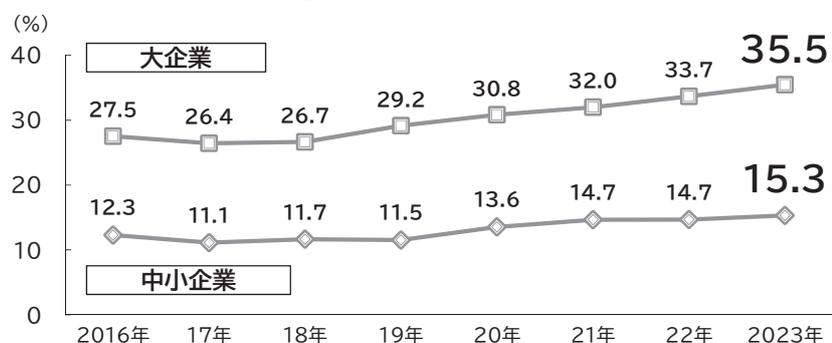
帝国データバンクのアンケート調査²によると、事業継続計画（BCP）の策定率は2023年5月時点で18.4%でした。BCP策定率の調査は2016年以降、毎年実施しており、2023年は過去最高となっています。また、「現在策定中」「策定を検討している」を含めたBCPについて『策定意向あり』とする企業は48.6%に達し、約半数の企業がBCP策定の必要性を認識しています。しかし、その割合は、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年に52.9%を記録して以降5割を下回っています。「数年前に策定したが、それ以降、見直しや追加等を行っておらず、不十分なBCPであると認識している。見直しも考えているが、日々の業務に追われBCPに関しては、優先順位が低いのが現実である」といった声もあり、事業の拡大や設備投資等と比べて優先順位が低下していると考えられます。

(2) 企業規模別の推移

企業規模別にみると、「大企業」と「中小企業」ではBCPの策定率に差がみられます。「大企業」は2017年の26.4%を底として策定率は上昇していますが、「中小企業」は横ばい傾向で推移しており、その差は年々拡大しています。

「中小企業」で策定が進まない理由としては、上記であげた事業の優先順位のほかに、従業員や策定にかかる時間の不足があげられます。一般的に「中小企業」は「大企業」に比べて

BCP策定率（大企業・中小企業の推移）



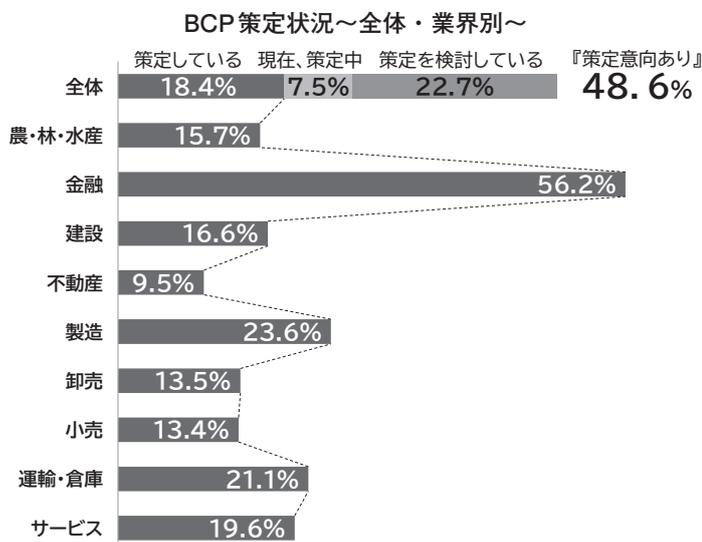
従業員数が少なく、一人あたりの業務量が多くなりがちです。「少人数の企業であるため一人の休職・退職ですら事業継続が難しくなってしまう、BCPを策定する以前の問題」や「必要だと思いが、小規模企業で別の場所に設備や人材を二重でそろえることは資金的に難しい」といった声もあり、「中小企業」ではBCP策定が進んでいません。

3 業界別の策定状況

次に業界別での策定状況を見ていきます。

BCPを「策定している」企業を業界別にみると、「金融」や「運輸・倉庫」など社会インフラを担う業界で策定率が高い傾向にあります。「金融」は現金の供給や決済機能の維持など、有事の際にもできるだけ早い復旧が求められることから、BCP策定率が一番高い結果となりました。

「運輸・倉庫」も全体より高く、「実際に被災しないと現実味はないが、マニュアルや手順、考え方を整備しておくことは重要。それを参考に、状況を見ながら最善の判断を素早く出すための作業なので、常に見直して準備することを心掛けている」といった声も寄せられています。



4 企業の想定リスク

BCPについて『策定意向あり』の企業が想定するリスクを見てみると、7割の企業は「自然災害」を想定していることが判明しました。次いで、「設備の故障」が続きます。特に「中小企業」では、「設備の故障」をリスクと捉えている企業の割合が高い結果となりました。

一方で、2021年の調査と比較すると、「感染症」をリスクと捉える企業は低下しています。新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年以降は「感染症」をリスクと捉える企業が急増し、2022年までは「自然災害」の次に高い結果でした。しかし、新型コロナウイルスが「5類」に移行したことで、リスクと捉える企業が低下したと考えられます。このように想定されるリスクは常に変化するため、BCPは一度策定して終わりではなく、定期的に見直す必要があるのです。

5 まとめ

このように、企業のBCP策定は年々進んでいるものの、企業規模や業界によっては、まだまだ策定できていない企業が多いことが判明しました。

これらの企業がBCPを策定していない理由として、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」や「策定できる人材・時間を確保できない」などがあげられています。企業からも「自社のような中小企業ではBCPを策定するスキルも人材も不足している。必要性は理解しているが、社内への浸透が難しい」といった声が多数あげられました。また、中小企業に絞れば、「必要性を感じない」と考える企業が多い状況も浮かびました。

各都道府県や金融機関、コンサルタントなど行政や企業でBCPの策定支援を行っている事業者は多く存在しています。BCP策定など非常時への備えを怠ることで経済活動に与えるマイナスの影響は小さくありません。まだ策定していない企業はこういった事業者に相談してみてもいかがでしょうか。

1 「震災手記」(1924年、帝国データバンク史料館所蔵)。帝国データバンク史料館企画展「関東大震災と帝国興信所」にて展示

2 「事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2023年)」(2023年6月26日発表)

GDPと政府最終消費支出の動向

GDP統計に基づき比較可能な1994年度以降の支出面からみたGDP（名目）の推移をみてみよう。1994年度は個人消費が全体の52.9%を占め、以下設備投資（15.7%）、政府最終消費支出（14.9%）の順に続いていた。直近の2022年度のGDPは1994年度比50.7兆円増加し、成長率は9.9%であった。内訳シェアの変動をみると輸入が18.8%ポイント、輸出が13.0%ポイント、政府最終支出が6.7%ポイント上昇、公的固定資本形成は3.4%ポイント低下した。外需についてはわが国企業の海外進出拡大に加え、足元ではウクライナ紛争や円安等の影響を強く受けた。内需については個人消費、住宅投資、設備投資は変動が少ないが、公的需要のシェアの変動が目立つ。

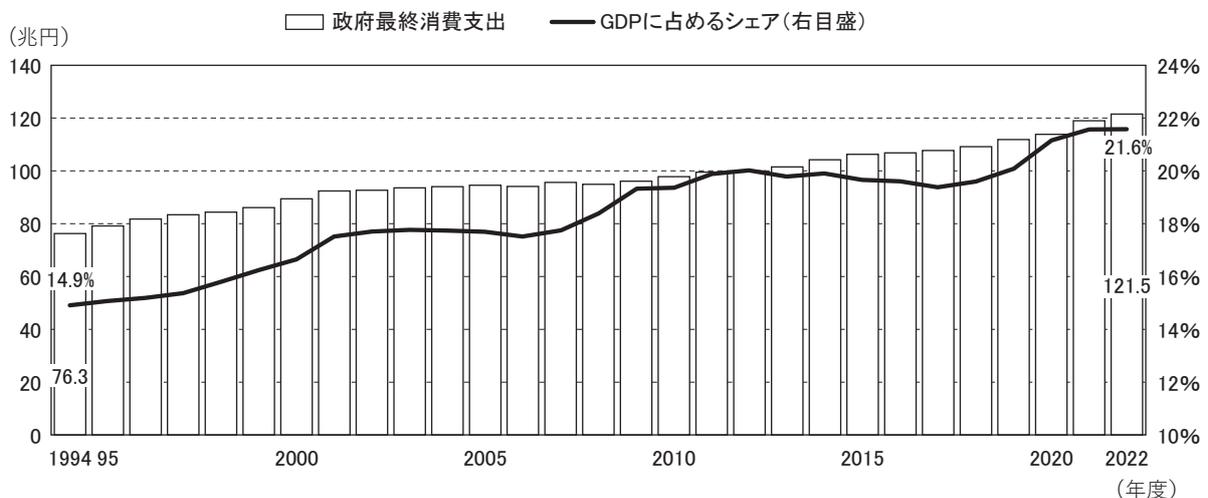
なかでも一般政府3部門（中央政府、地方政府、社会保障基金）の最終消費支出である政府最終消費支出は期間中に45.1兆円増加し18年間で1.6倍となった（図表）。名目GDP成長率寄与度は8.8%となり、個人消費の寄与度（8.2%）を上回った。同項目は「個別消費支出」と「集合消費支出」の2つに大別される。前者は医療費、介護費、教科書購入費等一般政府が家計に供給するために市場生産者から購入するための支出である。一方後者は防衛、公共の秩序・安全等一般政府が社会全体を代表して消費する支出である。

比較可能な2005年度から2021年度までの政府最終消費支出の内訳をみると、増加額24.5兆円の8割を超える20.3兆円は「個別消費支出」の寄与による。また部門別にみると社会保障基金が16.4兆円、地方政府が4.9兆円、中央政府が3.2兆円増加した。機能別支出の内訳をみると社会保障基金の「保健」が+11.2兆円と最も増加した。

高齢化の急速な進展にコロナ禍の影響が加わったことから政府による公益のための支出はいやがうえにも「量」の面で存在感が高まっている。しかし当然ながら財源の問題もあり「質」が問われる。これまで以上に費用対効果の検証が求められている。

（商工総合研究所 主任研究員 筒井 徹）

（図表）政府最終消費支出の推移とGDPに占めるシェア（名目）



（出所）内閣府「GDP統計」

好評発売中

図説 日本の中小企業 2023/2024

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版103ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-43-0 C2033 ¥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小企業の価格転嫁

今回の物価上昇局面の特徴

価格転嫁のためには情報提供が重要 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位

2. 従業者数からみた地位

3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況

2. 設備投資

3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性

2. 安全性

3. 生産性 他

中小企業関連統計資料

—— 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(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

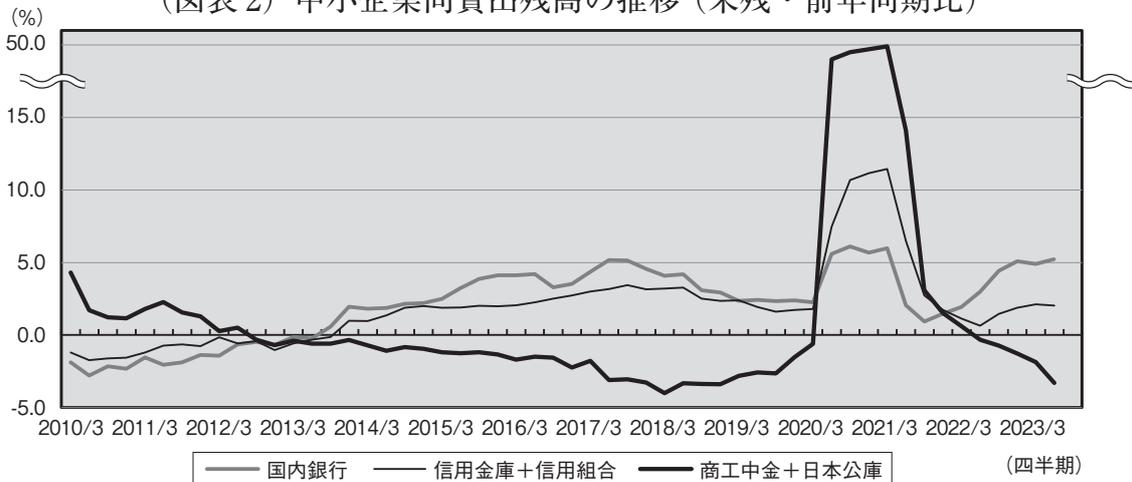
(2023年6月末)

(単位：億円，%)

	総貸出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個人向	地方 公共団体向	(B)	中小企業向 (B)構成比		
						(A)			
国内銀行合計	5,803,709 (4.0)	3,796,707 (4.9)	2,431,882 (5.2)	1,555,770 (2.8)	302,406 (▲0.3)	64.1	71.8		
民間機関	信用金庫	795,832 (1.3)	537,156 (1.6)	537,156 (1.6)	206,838 (1.1)	51,838 (▲1.2)	100.0	15.9	
	信用組合	135,042 (4.0)	135,042 (4.0)	135,042 (4.0)	—	—	100.0	4.0	
計	930,874 (1.7)	672,198 (2.0)	672,198 (2.0)	206,838 (1.1)	51,838 (▲1.2)	100.0	19.8		
中小企業専門金融機関	商工中金	94,831 (▲1.0)	94,822 (▲1.0)	94,822 (▲1.0)	6 (▲14.3)	3 (0.0)	100.0	2.8	
	日本政策金融公庫	中小企業事業	82,584 (▲2.3)	82,584 (▲2.3)	82,584 (▲2.3)	—	—	100.0	2.4
		国民生活事業	105,766 (▲6.0)	105,766 (▲6.0)	105,766 (▲6.0)	—	—	100.0	3.1
	小計	188,350 (▲4.4)	188,350 (▲4.4)	188,350 (▲4.4)	—	—	100.0	5.6	
	計	283,181 (▲3.3)	283,172 (▲3.3)	283,172 (▲3.3)	6 (▲14.3)	3 (0.0)	100.0	8.4	
合計	1,214,055 (0.5)	955,370 (0.4)	955,370 (0.4)	206,844 (1.1)	51,841 (▲1.2)	100.0	28.2		
総計	7,017,764 (3.4)	4,752,077 (4.0)	3,387,252 (3.8)	1,762,614 (2.6)	354,247 (▲0.4)	71.3	100.0		

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
 2. ()内は前年同月比増加率
 3. 特別国際金融勘定(オフショア勘定)にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
 4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
 5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定(国内店向け)の合計
 6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品貸業等は資本金50万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50万円または常用従業員50人以下)の企業に対するもの
 7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出(信用組合、日本政策金融公庫は総貸出)を全額「中小企業向」とみなした
 8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付(直接接)、中小企業事業は公庫貸付(代理貸付を含む)および設備貸与機関貸付の合計
 (資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」(日銀HP9月11日閲覧)、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」(同協会HP9月11日閲覧)、日本政策金融公庫「業務の概要」(公庫HP9月11日閲覧)、各種資料

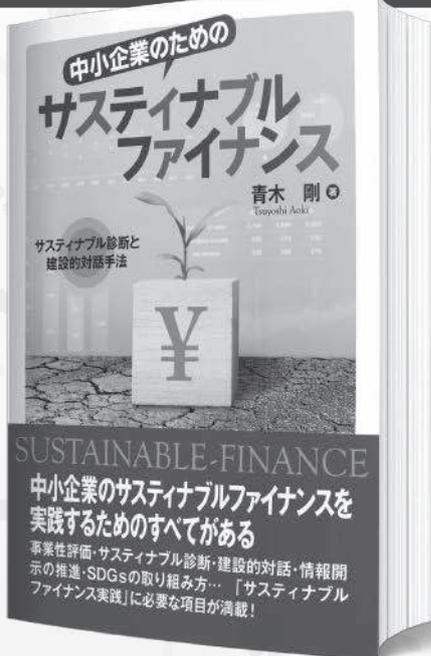
(図表2) 中小企業向貸出残高の推移(末残・前年同期比)



(注) 図表1の(注)5~8に同じ
 (資料) 図表1に同じ

新刊書籍のご案内

- 第1章 サステイナブルな社会とは何か、SDGs / ESGとは何か
- 第2章 事業性評価にSDGs / ESGの視点を組み込む
- 第3章 サステイナブル診断I～基本タイプ～
- 第4章 サステイナブル診断II～応用タイプ～
- 第5章 サステイナブル診断III～小規模企業向け～
- 第6章 サステイナブル診断IV～事業協同組合向け～
- 第7章 建設的対話とは何か、その手法は
- 第8章 サステイナブルファイナンス実現のための情報開示推進について
- 第9章 中小企業がSDGsに取り組むうえでの基本的手法
- 第10章 サステイナブルファイナンスの推進とスマートファイナンスの実践



『中小企業のための サステイナブルファイナンス』 ～サステイナブル診断と建設的対話手法～

発行：一般財団法人 商工総合研究所
発売：株式会社 同友館
2,500円+税10%

- ✓ 4つのサステイナブル診断
 - ✓ 13の建設的対話手法
 - ✓ 5つのオリジナル報告様式
- など推進に必要なツールが満載！

サステイナブルファイナンス を推進する金融機関必見の書



【著者】
青木 剛 あおき つよし

株式会社 商工組合中央金庫 顧問
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事
全国中小企業団体中央会 評議員
公益財団法人日本生産性本部 認定経営コンサルタント
中小企業基盤整備機構 中小企業応援士
1985年 商工組合中央金庫 入庫
以降、下関支店・さいたま支店・仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任
2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進部門を統括
2021年 商工中金顧問、商工総合研究所顧問に就任。6月から現職。

本書の解説動画は
コチラ! ▶▶▶



【著書】
『経営者の条件』（同友館）
『事業性評価と課題解決型営業のスキル』（商工総合研究所）
『事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル』（同友館）

発行元 / 一般財団法人 商工総合研究所 発売元 / 同友館

次号 予告 [2023年 12月号]	巻頭言	中小企業の社会的取組みの意義と効果：利益創出メカニズムの一試論 大阪商業大学総合経営学部教授 太田一樹
	論文	中小企業におけるサステナビリティ経営への取り組みプロセス 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 丹下英明
	論文	中小企業のDXに向けた「逆向き設計的アプローチ」と事業構想 事業構想大学院大学事業構想研究科特任教授 高谷将宏
	論文	サステナブル経営への一考察 高崎商科大学短期大学部准教授 青山訓与
	調査研究論文	地域ブランドの海外展開 商工総合研究所主任研究員 中谷京子
	中小企業目	橋梁市場の現状と未来に向けて展望すること 株式会社アルス製作所代表取締役 坂本 孝
	論壇	2023年度上半期（4-9月）全国企業倒産状況 株式会社東京商工リサーチ情報本部情報部 坂田芳博
	STREAM	品目別消費者物価指数上昇率の分布 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏

編集後記

▶11月号では、10月号に続き中小企業の事業再生について特集します。

コロナ禍で中小企業の資金繰りを支えたいわゆるゼロゼロ融資の返済が本格化する中で、原材料価格の高騰や人材不足など、中小企業を取り巻く事業環境は大きく変化しています。過剰債務を抱える企業はもちろんですが、過剰債務がなくてもビジネスモデルの変革を迫られている中小企業も数多く存在します。

▶一方、地域経済の中心的存在でもある中小企業の事業再生には、取引金融機関を含むステークホルダーの役割が極めて重要です。ここにきて支援者に対する各種ガイド

ラインの整備など、政策面での後押しも急ピッチで進んでいます。

▶中小企業の事業再生は喫緊の課題です。今回の特集では、事業再生に関わる研究者だけでなく、実務家の皆さまにもご協力いただき、様々な角度・立場からの論考を採り上げました。事業再生について改めて見直す機会になれば幸いです。

▶また今年度の表彰事業については、受付を終了しました。多数のご応募、ありがとうございました。受賞作品は来年2月頃発表いたします。

(J小林)

商工金融 2023年11月号(第73巻第11号 通巻864号)

発行日 2023年11月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

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



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

今話題の 伴走支援

にも使える!

今年6月に発表された
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。
注目の伴走支援にも
活用できる1冊。

「伴走支援」の関心が高まる、
今こそ基本から学べる1冊。

入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル
事業性評価と本業支援で中小企業の未来を変える

青木 剛 [著]
定価2,750円
(本体2,500円+税10%)

入門 事業性評価と 課題解決型営業 のスキル

Business Feasibility Evaluation

事業性評価と本業支援で
中小企業の未来を変える

青木 剛

金融の現場を知り尽くした著者が書き下ろす、
事業性評価テキストの決定版!

ダウンロードですぐに活用できる「事業性評価」に関する各種シートが満載。
銀行員に不可欠な7つの基本スキルの習得方法を詳細に解説

関係構築力 | 察力 | 分析力 | 説得力 | 構想力 | 段取り力 | 調整作成力

一般財団法人 商工総合研究所

5つの支店長を10年歴任した金融のプロが
現場で使えるテキストとして事業性評価を
体系的かつ実践的に解説。



- ☑ SDGs/ESGなどのサステナブル経営やDXなど環境変化を踏まえたアップデートにより内容がさらに充実。
- ☑ 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、非財務分析に役立つ情報や手法が満載

発行元 / 一般財団法人 商工総合研究所 発売元 / 同友館



オンライン 無料セミナー開催決定! 事業性評価セミナー

本書の発売を記念して、Zoomによる
無料オンラインセミナーを開催します。

【講師】 青木 剛 (著者)

【日時】 11月22日(水)

11月24日(金)

16:00 ~ 17:00

【申込方法】 ホームページよりお申し込みください
<https://www.shokosoken.or.jp/>



商工総研

