

一橋大学寄付講義資料

経営ニーズへの対応 I

～金融実務とライフステージに応じた取組み～

平成30年7月4日



商工中金

目次

○金利

- 基本的な考え方
- 国内銀行貸出約定平均金利の推移

○担保・保証

- 基本的な考え方
- 信用補完機関

○中小企業・小規模事業者の事業のライフステージ(概念)

○「成長発展企業」のライフステージにおける資金調達(イメージ)

○リレバンと本業支援

○ライフステージに応じた貸出・ソリューション

○セーフティネット機能の発揮

1. 金利

①基本的な考え方

○貸出金利の考え方

【貸出金利】

金融機関の調達金利 + 経費率 + 信用コスト + α

【信用コスト】

債務者に応じた信用力（※）と貸出期間で変動します。

（※）正常先と要注意先に区分します。

信用力に応じた格付（信用格付）を実施し、信用格付けに応じたヒストリカルデータを蓄積し反映します。

【貸出金利】

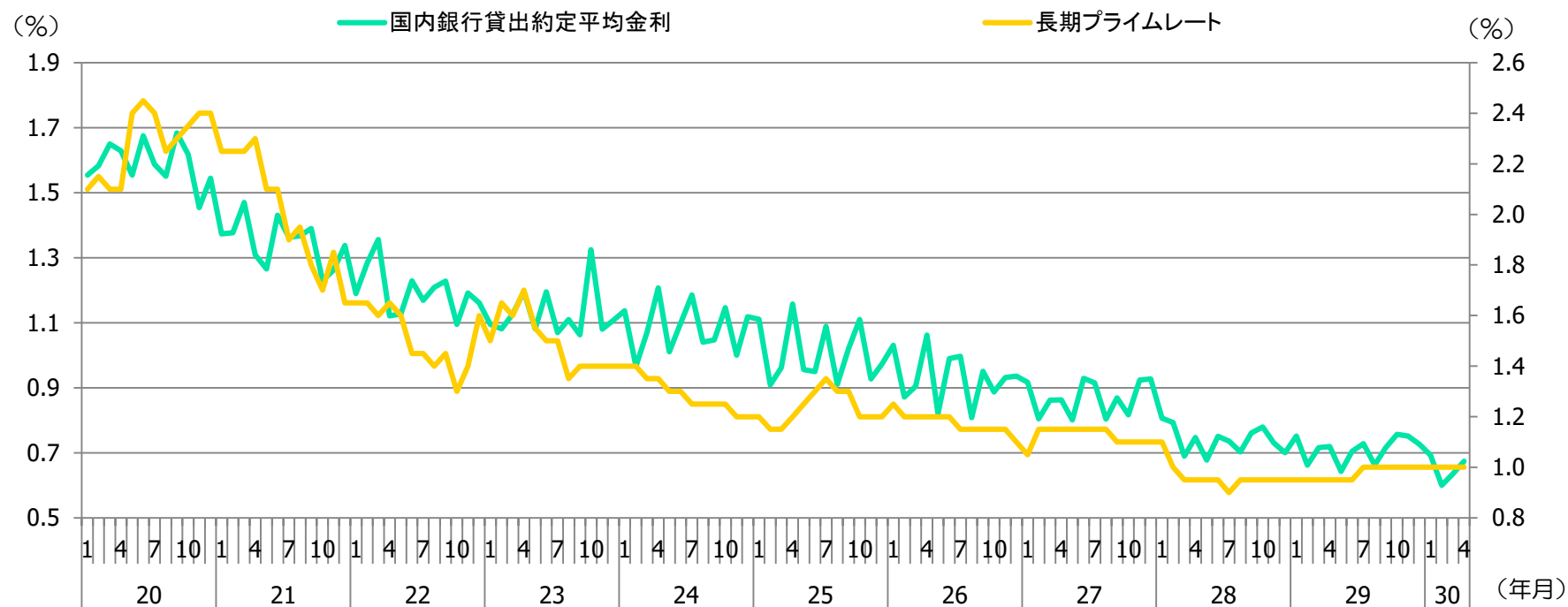
ご融資先の担保や保証、金融機関との取引状況を基にプライシングし、ご融資先と合意の上、決定します。

1. 金利

②国内銀行貸出約定平均金利の推移

○国内銀行貸出約定平均金利

日本銀行（金融機構局）から毎月発表されます。平成28年1月29日の金利政策決定会合で追加緩和策として導入された「マイナス金利政策」も受け、約定金利は低下しており、銀行業界を取り巻く環境は厳しいと言えます。



(資料) 日本銀行「主要時系列統計データ表」貸出約定平均金利（月次）
日本銀行「長・短期プライムレート（主要行）の推移 2001年以降」

2. 担保・保証

①基本的な考え方【担保】

○担保について

- 貸出金が将来回収困難となった場合の債権の安全性を確保するため、資金使途、貸出期間、償還財源等総合的に判断のうえ、担保提供の可否を検討します。

○担保の意義

- 債権の安全性
- 担保物件の売却方針や設備更新の早期把握
- モニタリングを通じた事業実態の把握

○担保の種類

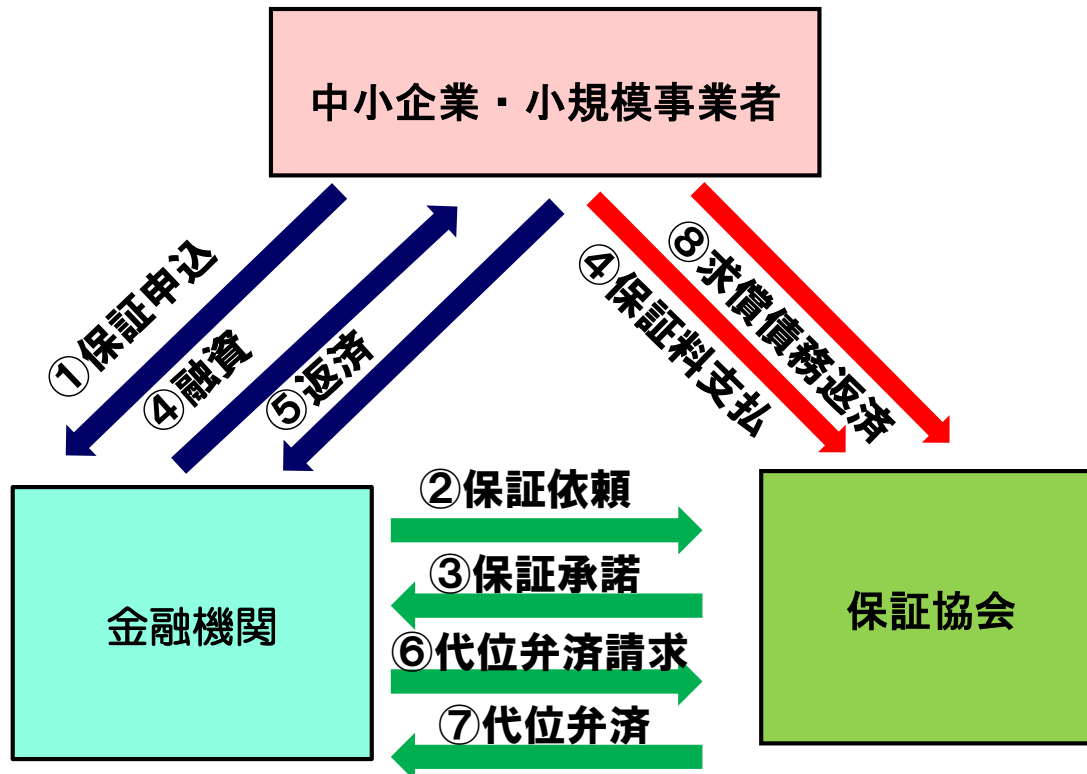
- 不動産
- 預金
- 上場株式
- 機械設備

- 車輛
- 売掛金
- 信用補完
(例：信用保証協会)

2. 担保・保証 (参考) 信用補完機関

○信用補完機関とは

中小企業等が金融機関から資金を借入れるとき、保証人となって資金を借りやすくするための機関です。万一、何らかの事情により、中小企業等が借入金を返済できなくなったとき、信用補完機関は中小企業等に代わって金融機関に代位弁済をします。



○主な信用補完機関

- 信用保証協会
- 建設業振興基金
- 農林漁業信用基金
- 全国石油協会
- 東日本大震災事業者再生支援機構
- 日本酒造組合中央会

2. 担保・保証

②基本的な考え方【保証】

○個人保証

- 経営者による個人保証（経営者保証）には、経営への規律付けや信用補完としての資金調達の円滑化に寄与する面があります。一方、思い切った事業展開や、早期事業再生を阻害する要因となっていることを受け、これらの課題の解決策として、経営者保証に関するガイドラインが平成26年2月1日適用開始になりました。

○経営者保証に関するガイドライン

債務者、保証人について、経営状況が将来に亘り充足すると見込まれるときには、経営者保証を求めない可能性や代替的な融資手法の活用を検討することとしています。

- 法人・個人の一体性が解消されている。
- 法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断し得る。
- 法人から適時適切に財務情報等が提供されている。
- 経営者等から十分な物的担保が提供されている。

また、多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に、一定の生活費等を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられること等を検討します。

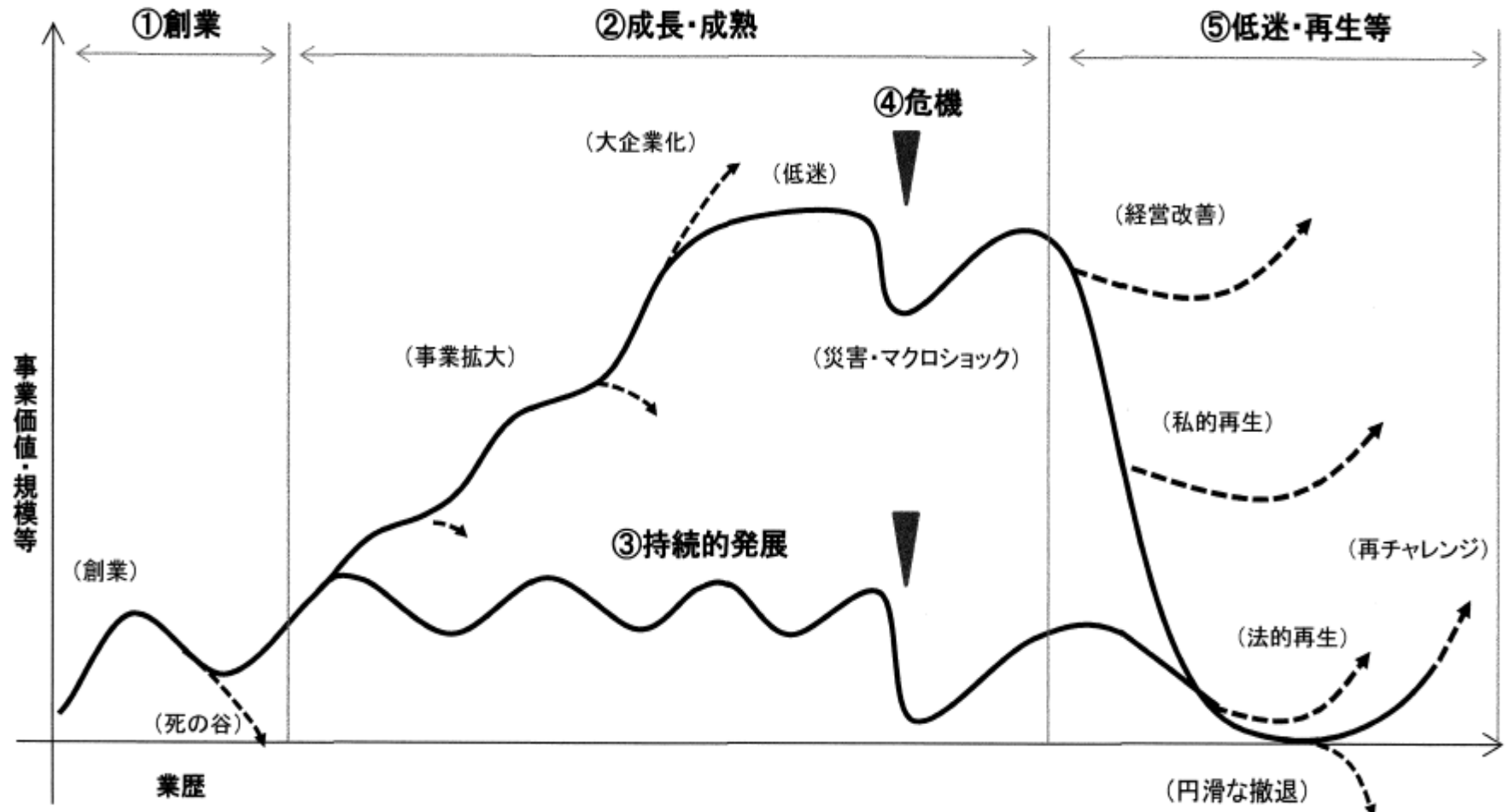
(参考)経営者保証に依存しない融資割合：約16.2%（民間金融機関）、約33.7%（政府系金融機関）

（資料）金融庁「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」

中小企業庁「政府系金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」

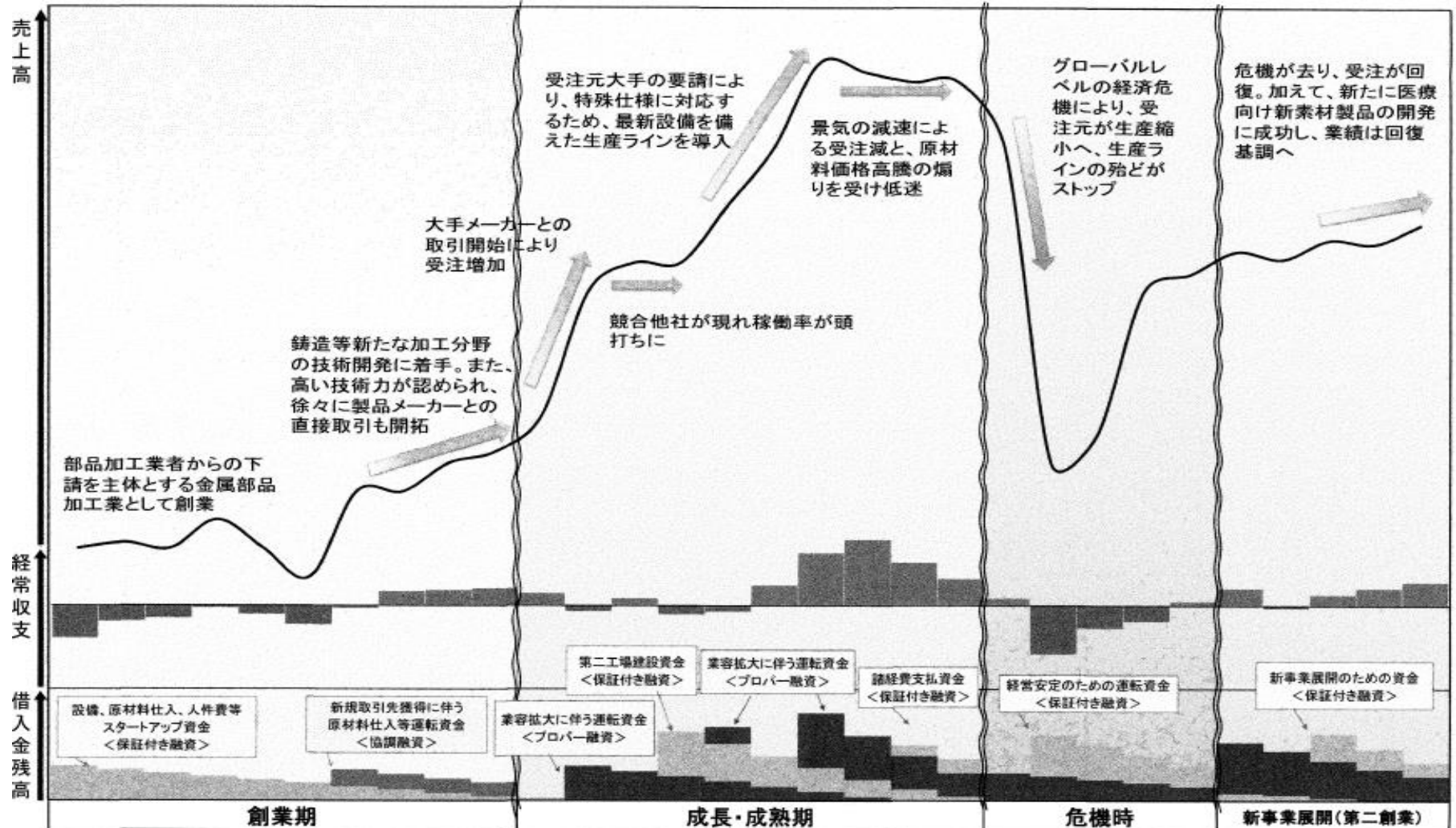
（注）平成29年度単年度の実績。新規融資件数に占める割合。

3. 中小企業・小規模事業者の事業のライフステージ（概念）



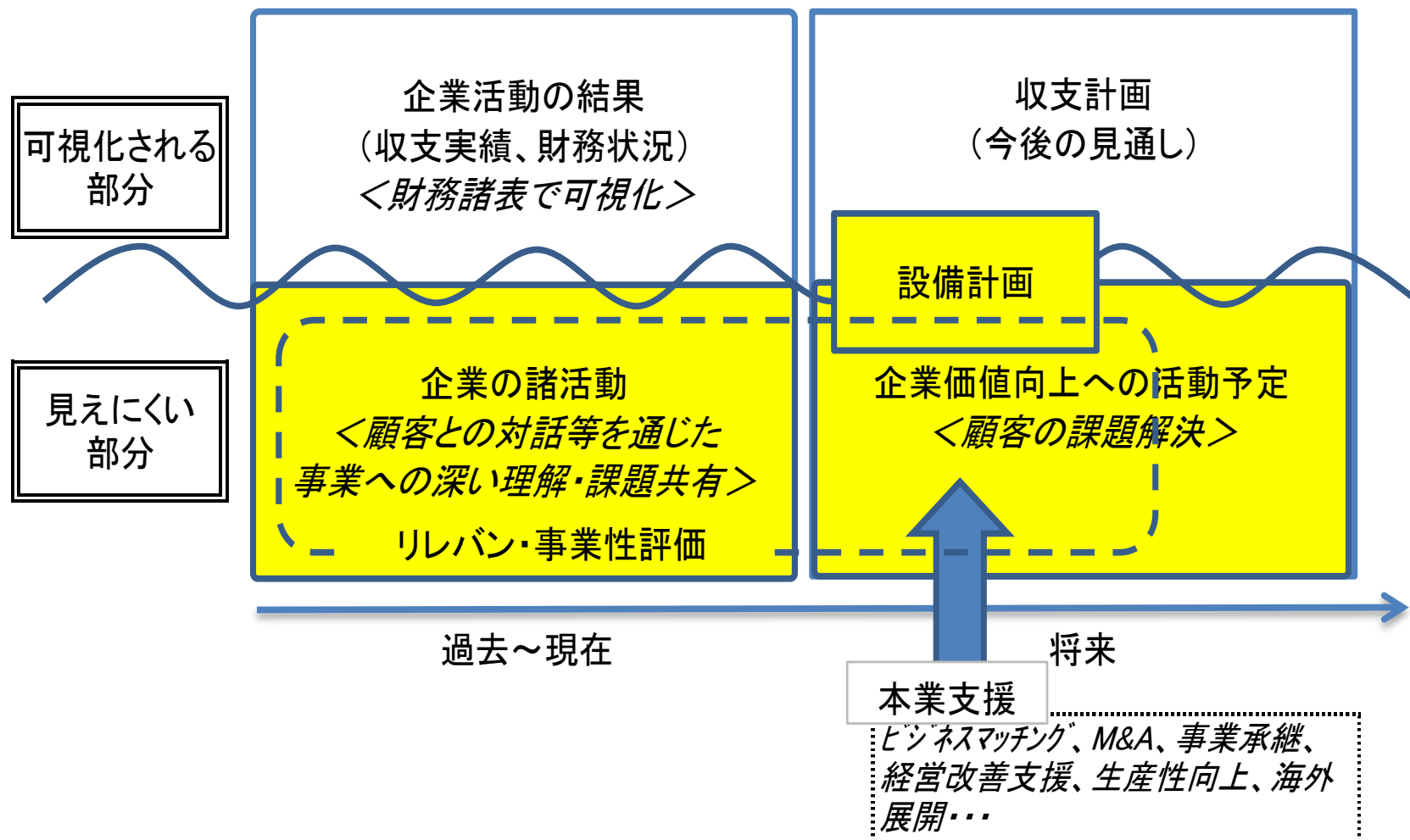
（資料）中小企業庁「中小企業・小規模事業者のライフステージにおける資金需要・リスクと信用補完制度の意義」（平成28年4月）

4. 「成長発展企業」のライフステージにおける資金調達（イメージ）



(資料) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者のライフステージにおける資金需要・リスクと信用補完制度の意義」(平成28年4月)

5. リレバンと本業支援



6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（①創業期）

○必要とする資金の特徴

- 創業する場合には、イニシャルコスト（飲食店の例：テナント料、内装工事、設備資金、リクルート、先行仕入れ、広告宣伝費等）や、事業が軌道に乗るまでの運転資金がまとまって必要となります。
- 創業期においては、事業者は手持資金・自己資金が少なく、資金に余裕がありません。事業によっては、ベンチャーキャピタル等の直接金融による調達が適しているものもありますが、実態としては間接金融となる場合が多いです。

○金融機関から見た資金供給上のリスク

- 事業リスクを判定するための基礎的情報（過去の財務データ等）に欠け、経営者の資質を判断することが難しい分野です。
- 安定した売上が確保され、事業が軌道に乗るための見通しが立てにくいため、その前に資金が枯渇してしまうリスクもあります（いわゆる「死の谷」）。

○信用保証協会等との連携

- 商工中金は、信用保証協会等と連携し、経営者が資金繰りに奔走することなく、本業に集中できる環境を提供しています。

6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（①創業期）

会社名	させぼつくす協同組合	業種	道の駅	組合員数	4名
取組みの契機	● 佐世保市は、西九州自動車道上にSA・PAがなく、市が管理する土地に「道の駅」開業を構想 ● 市が道路管理者として、トイレ、駐車場を整備しつつ民間が管理・運営する事業を公募。 ● 地元で飲食業や物販業を手掛ける4社が共同提案者として応募し採択。 ● 共同体4者は運営形態を組合と決めたが、施設整備の進め方について頭を悩ませており、市から当金庫に対してサポートの要請				
商工中金の取組	● 商工中金は、組合の指導団体である長崎県中小企業団体中央会と連携。 ● 運営母体となる協同組合の設立や運営等の助言など、<u>金融・情報の両面から組合をサポート</u>。 ● 商工中金は、契約のスキームチェックをはじめ、事業計画との整合性等を指導・助言しながら、開業資金に対応。				



会社名	ガイアフローデイスティリング(株)	業種	ウイスキー製造業	組合員数	7名
取組みの契機	● 同社は、新規事業としてウイスキー蒸留所の運営を行うことを目的に設立。 ● 本場英国スコットランドのノウハウを取り入れたウイスキー製造には、南アルプス(地域資源)を水源とする安倍川の水質や気温などの条件が最適と判断し、過疎化が進む山間部に蒸留所を建設を検討。				
商工中金の取組	● 同社の建設予定地は静岡市が保有する用地であり、商工中金は、行政との調整等、事業化をサポートしつつ、地域金融機関との意見交換等を進めながら資金調達スキームを構築。 ● ウイスキー蒸留所建設資金について地域金融機関と協調して支援。				



6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（②成長・成熟期）

○必要とする資金の特徴

- 成長期においては、新たな商品・サービスの開始、販路や取引先の更なる開拓、設備投資等による付加価値向上を図るため、必要となる運転資金も増加します。
- リスク分散や貸出競争のため、複数の金融機関が融資を行い、メインバンク・準メインバンクといったポジションも徐々に固まってくる時期です。
- 成熟期においては、資金面は安定しますが、ライバル企業等との競争もあり、経営者は新たなチャレンジを計画する場合があります。

○金融機関から見た資金供給上のリスク

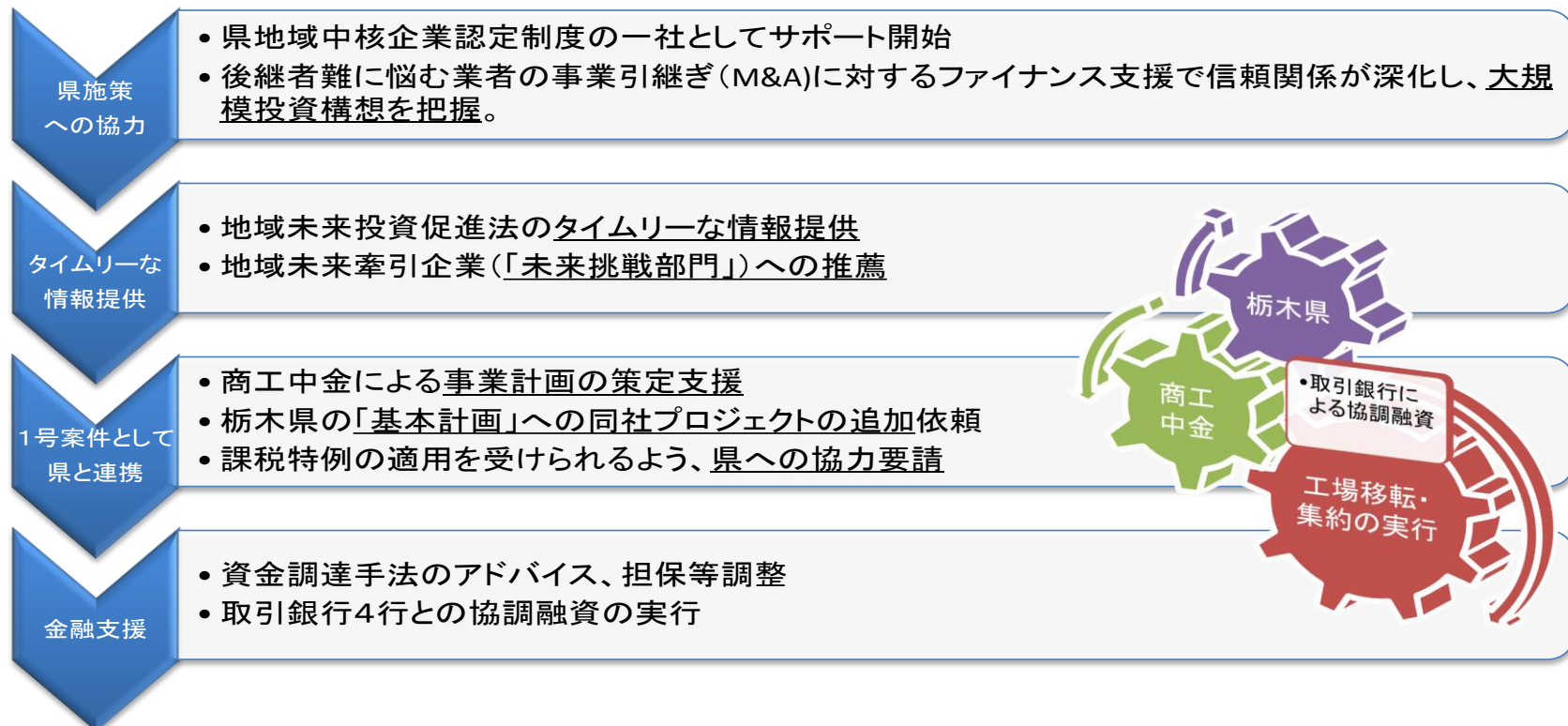
- 思い切って事業拡大したものの稼働率が伸びずに資金繰りが困難となることや、増産要請を受け設備投資に踏み切ったものの受注が減少する事態等が発生します。
- 上記リスクが複数重なると経営状態が悪化し、早期に経営改善等を行わなければ立て直しが困難になります。

○成長企業への支援

- 商工中金は、新産業として期待される分野（例：航空機、医療、バイオ等）への資金供給について、地域金融機関とも連携しながら融資を行っています。

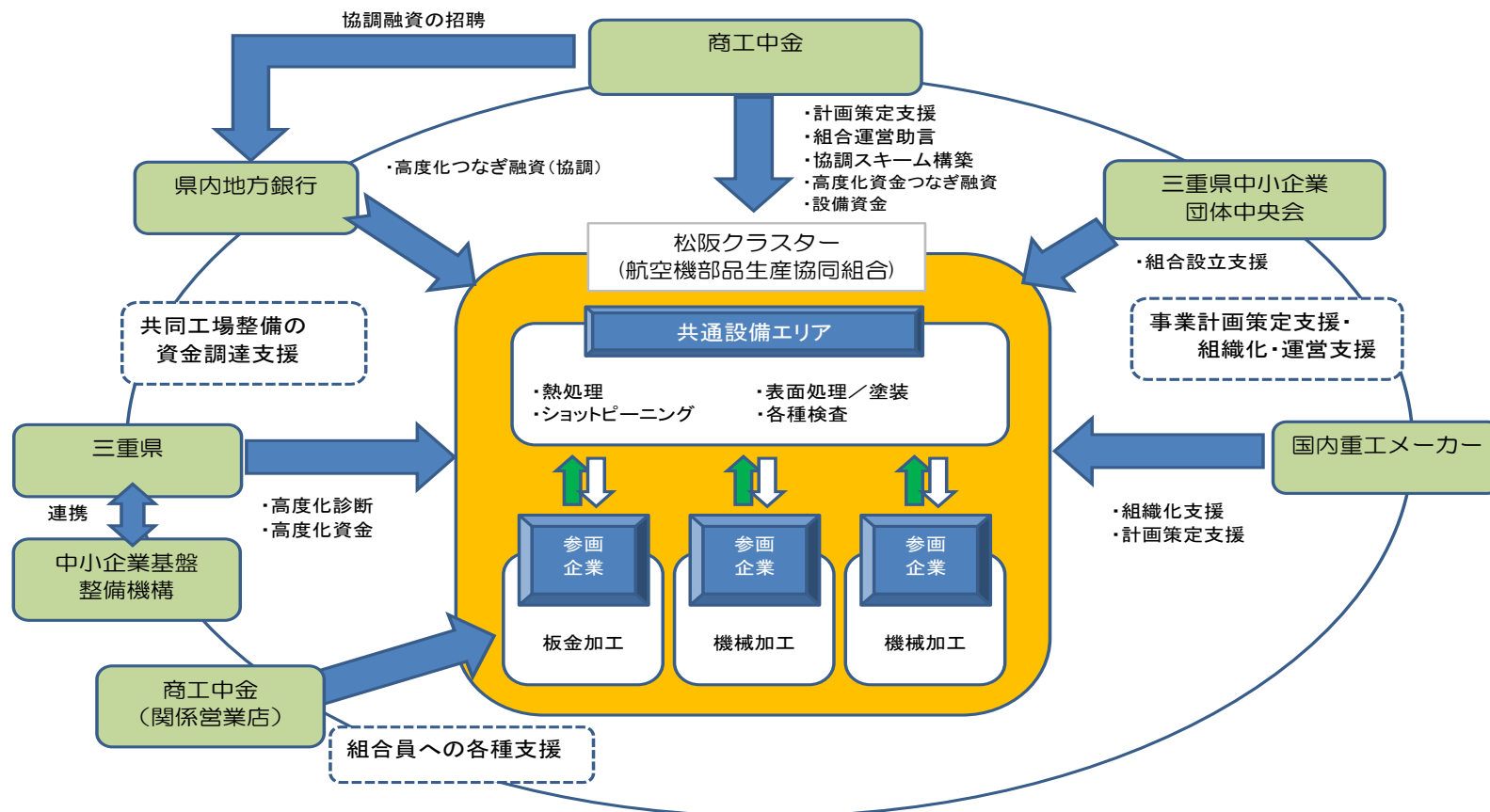
6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（②成長・成熟期）

会社名	栃木精工株式会社	業種	医療機器製造販売業	従業員数	約210名
取組みの契機	● 栃木県は地域未来投資促進法以前から、地域中核企業を独自に認定する取組みを実施しており、県、県産業支援機関、金融機関による支援チームを結成 ● 同社は県から認定を受けた企業の一社。 ● 商工中金は、同社の社長より、後継者難で悩む合金業者の事業引継ぎ(M&A)の相談。 ● 同社は、引き継いだ事業も活用し高度医療機器生産事業実現に向けた工場移転・集約化を構想。				



6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（②成長・成熟期）

会社名	航空機部品生産協同組合	業種	航空機部品製造業	組合員数	10社
取組みの契機	- 航空機部品は、作業工程ごとに複数の下請企業と発注者の間で部品が行き来しながら完成させていく（ノコギリ型発注）が一般的で、非効率な生産体制となっていた。 - 航空機部品を製造する中小企業10社が結成し、組合を設立のうえ、一貫生産体制整備を検討。				



6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（③再生期）

○必要とする資金の特徴

- 市場の変化や主要取引先から受注減等による業績低迷、コスト増加等の経営管理上の理由により収支が悪化し、当初計画していた返済が困難になります。
- 事業そのものには可能性があっても、経営者は目先の売上高の確保や資金繰りに奔走し、本業に集中できない状況となり、益々業績が悪化する。
- 借入金の返済要件を緩和（リスク）すること等により資金の流出を一旦防ぐとともに、資金繰りの安定化や主力事業の抜本立て直しのためのニューマネーも必要となります。

○金融機関から見た資金供給上のリスク

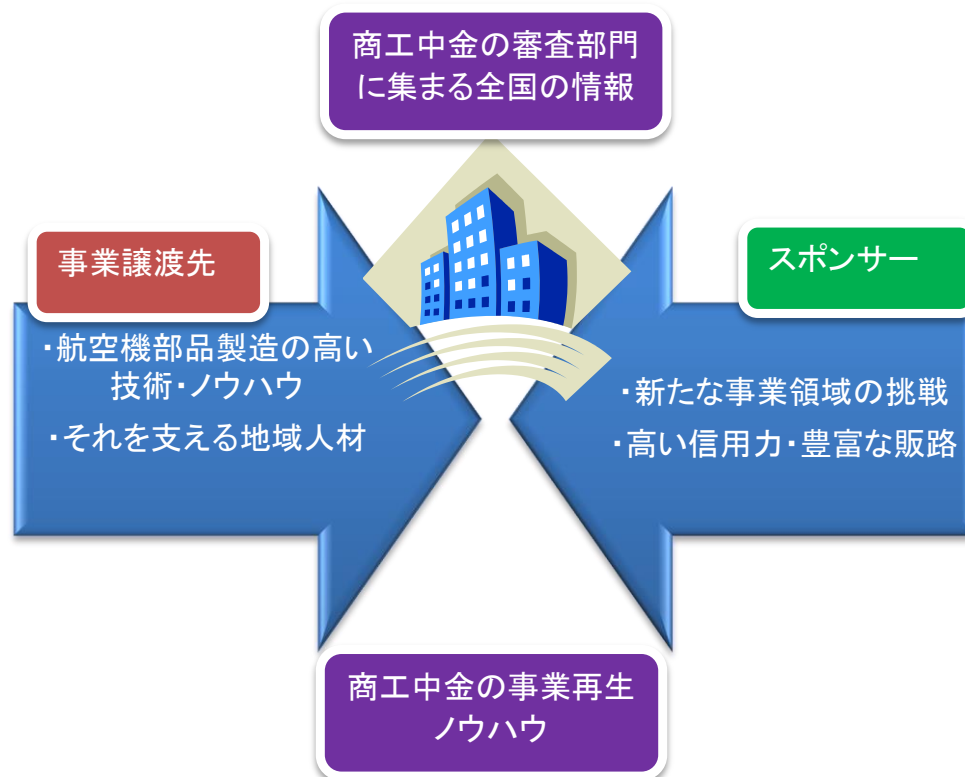
- 抜本的な再建のためには追加的な資金が必要になりますが、経営上の様々な課題が残置されており、再建計画の実現のためにはリスクを伴います。

○再生期の企業への支援

- 商工中金は、経営改善計画の策定支援から達成までを一貫してサポートしているほか、中小企業再生支援協議会等の事業再生支援機関との連携や、地域連携機関との協調も通じて、取引先の企業価値向上や地域経済活性化に貢献しています。

6. ライフステージに応じた貸出・ソリューション（③再生期）

業種	(事業譲渡)航空機部品製造業者 (スポンサー)電子部品製造業者	従業員数	約50名 約1,500名
取組みの契機	- 航空機部品製造業者は、リーマンショックの影響で業績が低迷し、自助努力による経営改善に取り組むも上手く進まず、スポンサー参画による事業再生を模索。 - 地元同業者をスポンサーとして交渉を行ったが、不調に終わり対応に苦慮。		



＜スポンサー参画前後の状況＞

	スポンサー 参画前	現在
雇用者数	54人	85人
売上高	6億円	8億円
新規受注先(※)	—	5先

※スポンサー参画以降累計数



1号棟

7. セーフティネット機能の発揮

<東日本大震災の例>

緊急対応期

- 東日本大震災発生日に特別相談窓口を開設。
- 罹災証明の有無にかかわらず、迅速な資金対応を実施。
→当座の支払いに対応する緊急融資や被害状況の全容が分かるまでの間、返済をストップさせる等の対応を行います。

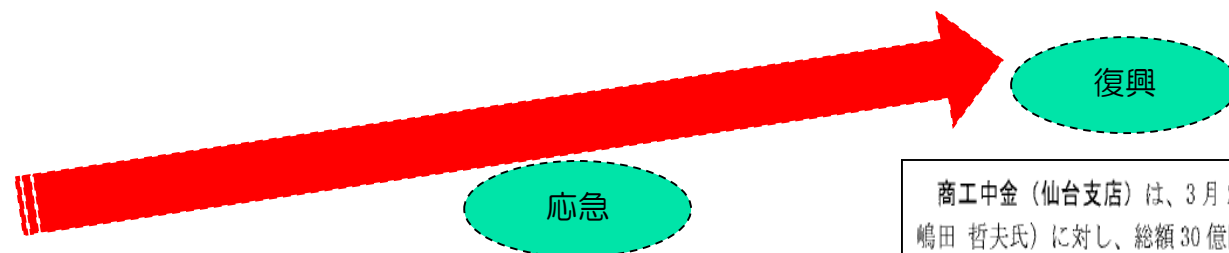
応急復興期

- 危機対応貸付や東日本大震災復興特別保証を中心とした積極的な資金対応の実施。
→被災した設備の復旧や、事業再開に向けた仕入資金等の融資を行います。
→この時期に政府の各種支援施策が展開されます。事業者への情報提供等も積極的に行います。

本格復興期

- 震災からの復興、地域経済の活性化に繋がる取り組みを支援しています。
→事業者の意欲も戻り、前向きな投資も含めて、本格的な復興が始まります。
→協調融資に取り組むこと等により、事業者の取組みをバックアップします。

7. セーフティネット機能の発揮



緊急

商工中金（仙台支店）は、区新寺、代表者：福田 喬氏融資します。

株式会社福田商會は、明治として発展してきました。販売するほか、オフィスビルを運営しています。

同社は、東北地方太平洋沿にた肥料を流失してしまいまフィスビル、ホテルの一部が今回調達した資金で、災

商工中金は、被災地の復興・復興に向け、総力をあげてセーフティネット機能の発揮に取組み、地域経済の発展に貢献していきます。

商工中金（仙台支店）は、株式会社宮城陸送（本社：宮城県多賀にに対し、七十七銀行と協調して本社兼トラックターミナル新築移した。商工中金の融資は、「東日本大震災復興特別貸付」を活用

株式会社宮城陸送は、仙台港近隣に営業拠点を構え、普通・軽を営み、青森県を除く東北各地と新潟県内に車両を輸送している。同社は、東日本大震災およびその後の津波により、営業車両の害を受けました。しかしながら、同社は、中小企業等グループ完成自動車輸送機能再生協議会の事務局として、同様に直接被害る等、被災地の車両輸送業務の正常化に大きく貢献してきました。

今般、同社は被災した本社等の再建とともに、自動車整備のターミナルの集約化のため、本社兼トラックターミナルを新築移転あため、同社は、「津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立」と七十七銀行は、事務所・整備工場の建設に必要な設備資金を協

商工中金は、被災地の復旧・復興に向け、地域金融機関と連携に取組み、地域経済の発展に貢献していきます。

復興

商工中金（仙台支店）は、3月25日、錦エース株式会社（本社：宮城県仙台市、代表者：嶋田 哲夫氏）に対し、総額30億円のシンジケートローンを組成しました。本シンジケートローンは、商工中金がアレンジャー、東邦銀行がコ・アレンジャーを務め、常陽銀行が参加しており、地域金融機関との協調により、その組成が実現したものです。

錦エース株式会社は、仙台市青葉区錦ヶ丘で、宅地分譲、建物分譲、注文住宅、リフォーム、仲介などを展開する「街づくり企業」です。本シンジケートローンにより調達した資金は「錦ヶ丘ニュータウン」の新たな分譲区画の開発・造成に利用します。

錦ヶ丘では、街全体にタウンセキュリティを導入し、安心・安全な環境のなか、広い庭と家で子供を育てられる街づくりが進められており、平成27年度にはタウン内に錦ヶ丘小学校の開校が予定される等、教育機関も充実してきています。今般、錦ヶ丘ニュータウンの更なる成長・発展に向けて、錦ヶ丘1丁目および4丁目で257区画を開発・造成し、年間100区画程度の販売を予定しています。

東日本大震災後、仙台市では被災者の住宅再建や人口移入等により住宅が不足しています。良質な住宅を供給する同社の取り組みは、震災からの復興を後押しするとともに、地域経済を活性化させるものです。

商工中金は、こうしたシンジケートローンへの取り組みや復興支援等を通じて、地域金融機関と連携し、中小企業の金融の円滑化と地域経済の発展に貢献していきます。

（出典）商工中金プレスリリース