

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

「経営ニーズへの対応Ⅰ」

2017年7月5日

株式会社商工組合中央金庫

調査部

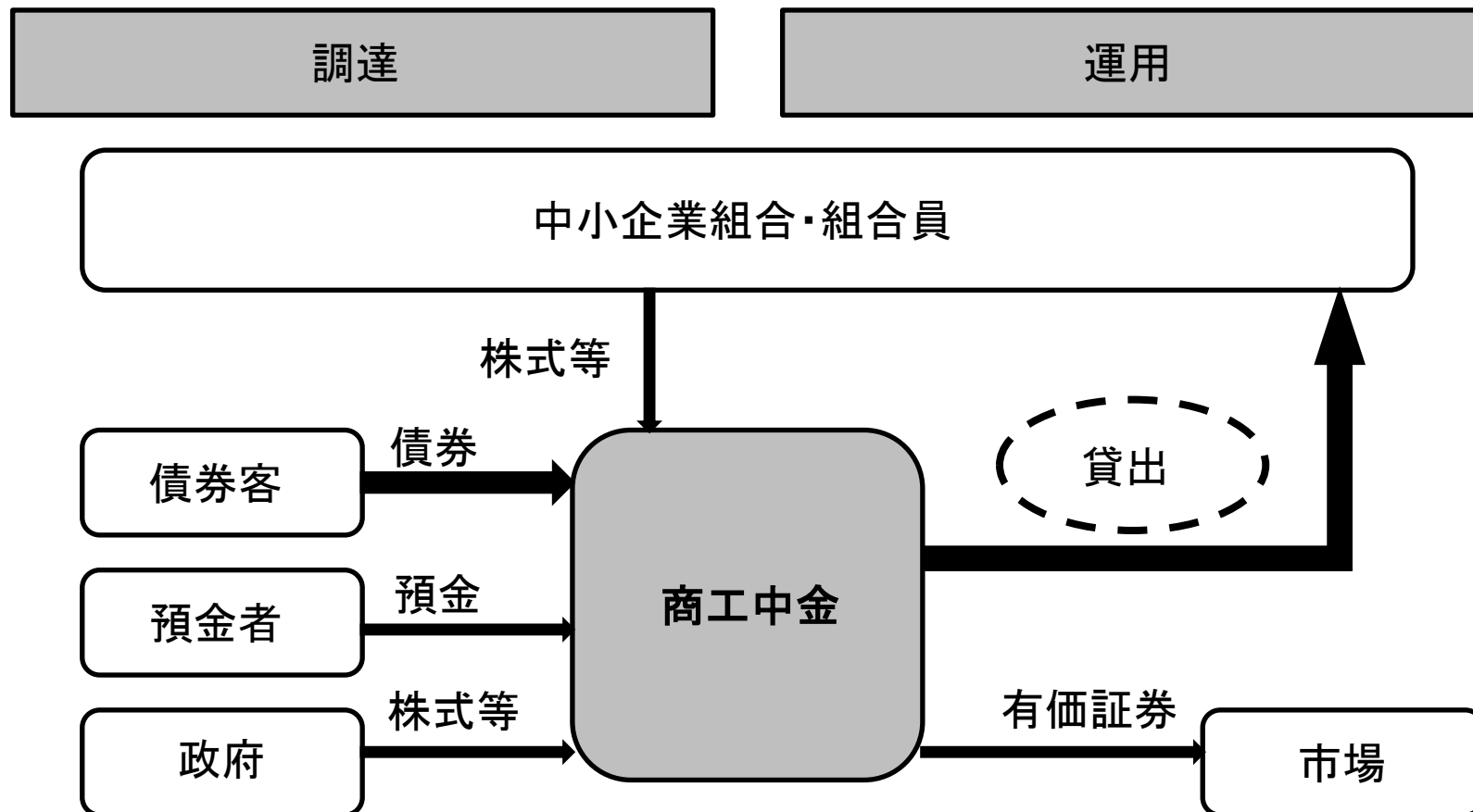
町田 崇男

講義の内容

1. 中小企業の資金ニーズ … P3
 - 1.1 商工中金の調達と運用 … P3
 - 1.2 設備資金 … P4
 - 1.3 運転資金 … P6
 - 1.4 営業窓口の1日の流れ … P11
2. 中小企業のライフステージに応じた取組み … P12
 - 2.1 成長支援 … P13
 - 2.2 セーフティネット支援 … P24
 - 2.3 再生支援 … P30
3. 地域活性化支援 … P33
4. 貸出金利 … P37

1. 中小企業の資金ニーズ

1.1 商工中金の調達と運用



「政策性の発揮」と「収益の確保」

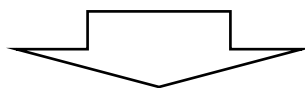
1.2 設備資金

○設備資金の具体例

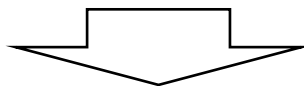
目的別	具体例
生産能力を高めるための生産設備の拡充	新工場建設、機械購入
技術革新に対応した自社技術の改善・向上	最新鋭機械購入
合理化・省力化	IT化機器導入、賃借事務所購入
販売ルートへの拡充	店舗建設
既存設備の老朽化への対応	建物建替、機械購入
従業員の福利厚生施設の充実	寮建設
研究開発体制の整備	研究所建設
事業の多角化のための新規設備導入	新工場建設、最新鋭機械購入
遊休不動産の有効活用	賃貸ビル建設
本社・工場等の移転	移転用地購入、建物建設

○設備資金ニーズの発見方法等

- ・設備資金ニーズの発生頻度は、企業規模や業種、景気動向等によって異なります。
- ・中小企業の経営者は、自分限りで設備投資計画を進めているケースもあり、中小企業の設備資金ニーズを早めに掴むことは難しく、取引銀行として気づいた時には、設備投資計画がかなり具体化していたり、一部着手されていたりすることもあります。
- ・資金調達についても、すでに他の金融機関で手当済みの場合があります。



- ・日常の営業活動において、中小企業の設備投資動向がどうなっているのかという関心を持って、中小企業の施設や営業の状況を観察し、経営者にヒアリングをすることが大切です。

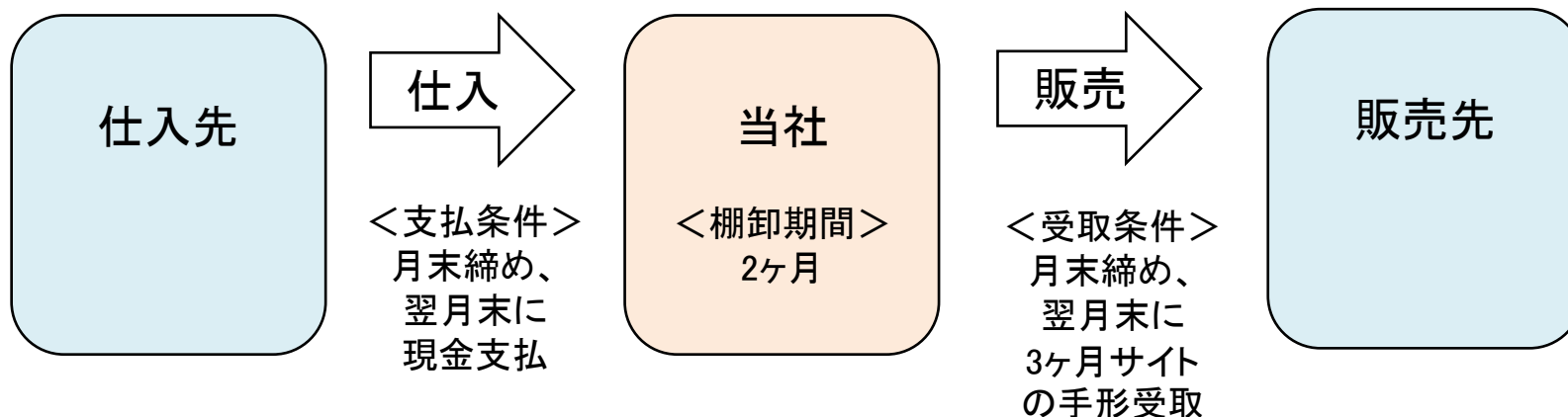


<ヒアリングのポイント>

- ①過去(5~10年)にどのような設備投資を行ってきたか。
- ②現状の設備内容についてどのような評価をしているか。満足度はどうか。
- ③今後の設備投資計画はどうか。

1.3 運転資金

○運転資金の必要事情



<必要な運転資金>

- ・受取債権回転期間4.5ヶ月＋棚卸回転期間2ヶ月－支払債務回転期間1.5ヶ月＝5ヶ月。
- ・仮に月商1億円であれば、1億円×5ヶ月＝5億円 の運転資金が必要。

○運転資金の具体例

資金使途	特徴
経常運転資金	経常的な活動で発生する資金不足に対応するもの
拡張(増産)運転資金	事業拡張等に伴い、必要な運転資金が増加するもの
縮小(減産)運転資金	事業縮小等に伴い、必要な運転資金が増加するもの
受取・支払条件改訂	販売・仕入条件の変化により発生するもの
不良債権発生補填資金	不良債権の発生により必要となるもの
赤字補填資金	業況の悪化により需要が発生するもの
借入返済しわ補填資金	返済能力を超える借入金の返済に伴い発生するもの
季節資金	酒の仕込資金など季節性の強い資金
決算資金	決算期の配当や納税等に伴い発生する資金
賞与資金	夏・冬の賞与に伴い発生する資金

○運転資金ニーズの発見方法等

<ケースA: 売上増加>

・企業の売上増加の要因として、売上商品の数量増加、売上商品の種類増加、新規売上の増加、売上商品単価の上昇等があります。

・売上が増加すると運転資金の需要が発生します。但し、企業によっては増加運転資金が不要な場合や運転資金に余剰が発生する場合があります。

▽（受取債権回転期間＋棚卸回転期間） > （支払債務回転期間）

売上増加は運転資金の増加になり、売上減少は運転資金の減少となります。

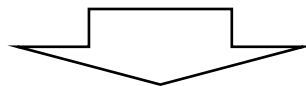
▽（受取債権回転期間＋棚卸回転期間） < （支払債務回転期間）

売上増加は運転資金の減少になり、売上減少は運転資金の増加となります。

このタイプの企業は現金売上の多い業種、特にスーパー等の小売業に見られます。

▽（受取債権回転期間＋棚卸回転期間） = （支払債務回転期間）

売上の増減は運転資金の量に影響しません。

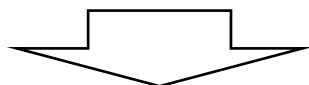


<ヒアリングのポイント>

- ①月商に変化があるか。
- ②受取条件や支払条件に変化があるか。
- ③今後の売上見込みや販売計画はどうか。

<ケースB: 収益悪化>

- ・販売不振により赤字が発生すると、資金不足の状況を生みますが、その不足を補填するために調達する資金を、一般的に赤字補填資金といいます。
- ・企業の赤字が発生するのは販売不振の時のみでなく、販売先の倒産などにより多額の受取手形・売掛金を償却しなければならなくなった時や、災害・事故等により設備や棚卸資産を失った時にも発生します。
- ・従って赤字企業に対しては、その状況が一時的か、それとも赤字解消に長期間を有するかを、見極める必要があります。

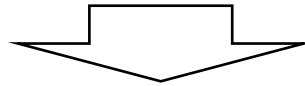


<ヒアリングのポイント>

- ①赤字の原因究明
- ②原因の克服能力
- ③赤字解消期間

黒字回復するための具体策の有無の見極めが必要。

- ・運転資金ニーズも設備資金ニーズと同様、経営者にヒアリングをすることが大切です。
- ・加えて、提出していただいている決算書、試算表、金融機関別借入残高一覧表、資金繰り表などからも、ある程度の運転資金ニーズを想定することができます。



▽決算書や試算表からの想定

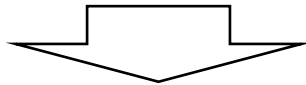
今期の収支＋減価償却費 ⇒ 5千万円

▽金融機関別借入残高一覧表からの想定

今期の借入金の返済額 ⇒ 1億円

▽資金繰り表からの想定

資金の必要時期 ⇒ 29年9月



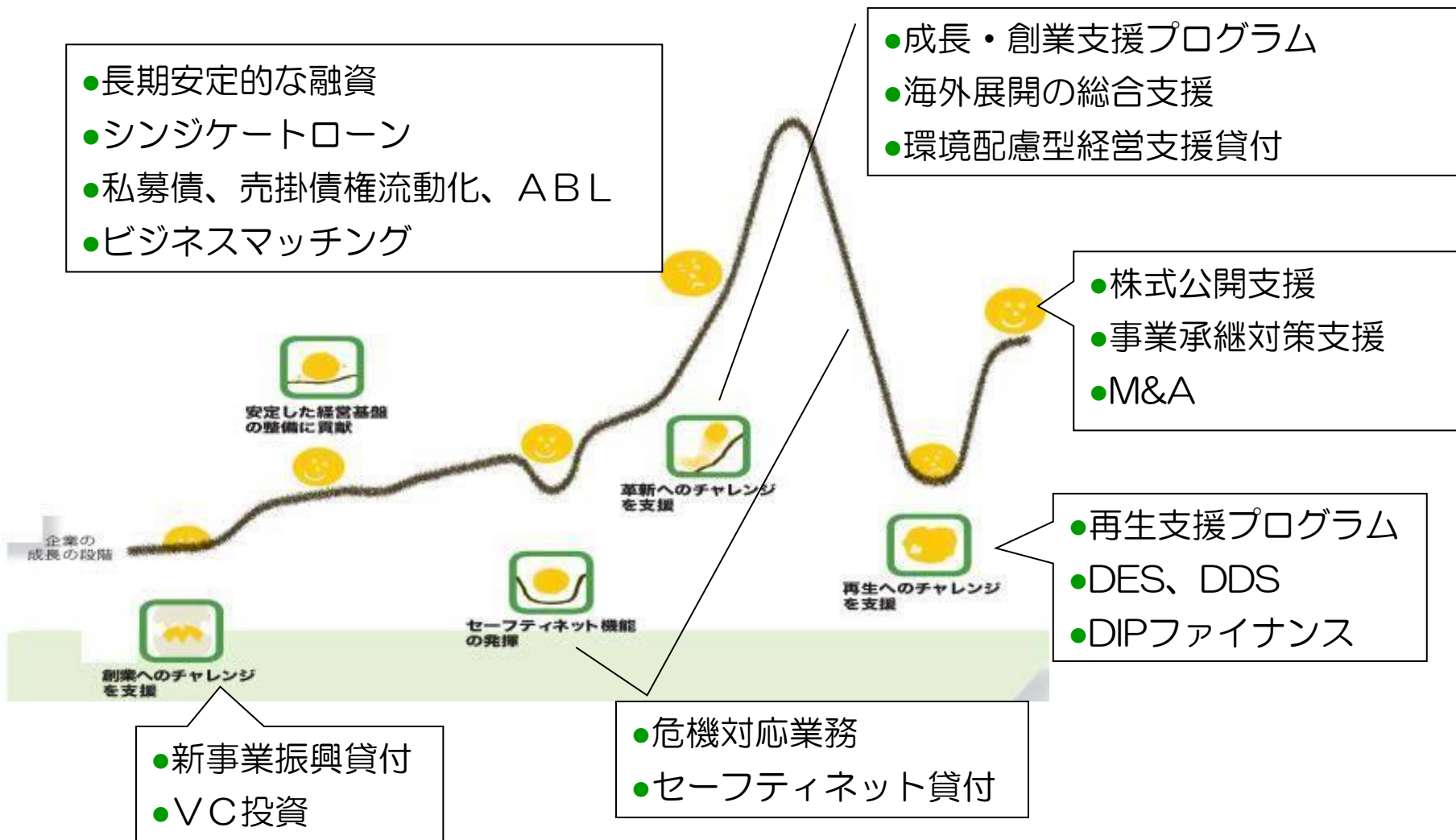
《仮説》

29年9月に借入返済しわ補填資金5千万円が必要になるはず。

1.4 営業窓口の1日の流れ

- AM8:00 出社。1日の予定をチェック。
- AM8:40 朝礼。ミーティング。
- AM10:00 取引先の経理部長が来店。融資相談。
- AM11:00 取引先の社長が来店、M&Aニーズを聴取。
次回訪問時に情報提供・具体的な提案を予定。
- お昼
- PM14:00 取引先を訪問。社長に設備投資ニーズを聴取。
- PM15:00 取引先の紹介を受けた新規先を訪問。
- PM16:00 外訪から戻り、訪問記録作成。相談を受けた稟議の作成等の内部作業。
- PM17:00～ 業務の状況により残業。遅くとも20時には退社。

2. 中小企業のライフステージに応じた取組み



2.1 成長支援

○「成長・創業支援プログラム」の概要(平成22年7月～)

I 新成長戦略計画 策定支援

- 成長ニーズの発掘支援
- 計画策定支援

- ①構想段階において、情報提供や経営者とのリレーションを図りながら、成長計画策定の必要性やその基本的方向について共通の認識を醸成していきます。
- ②具体的な計画策定段階において、資金計画等金融面でのご相談のほか、本部ソリューション、各種コンサルティングによるサポート等を行ない、中小企業の立場に立った計画策定支援を行います。

II 計画認定

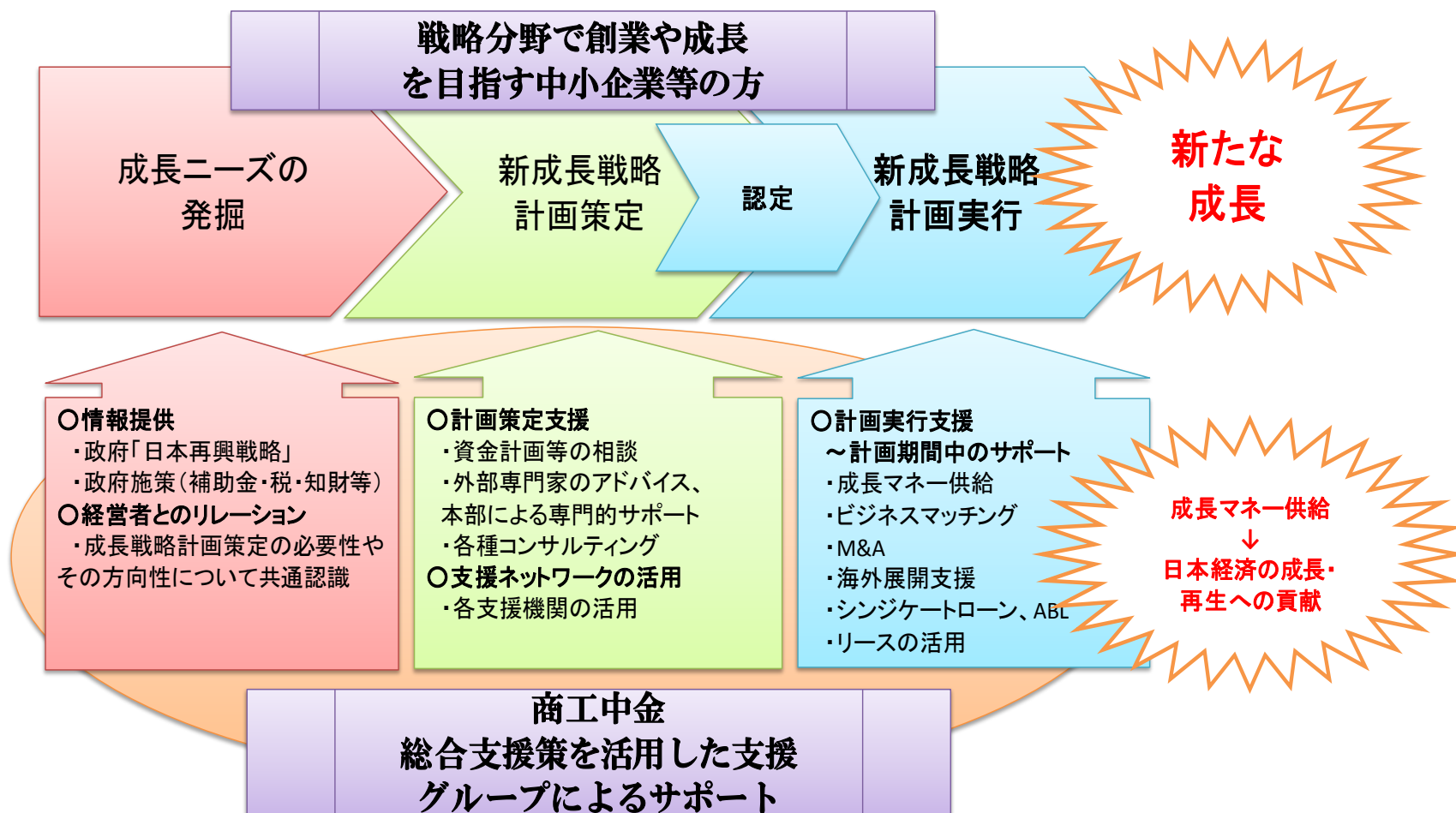
中小企業等の方々が策定し、商工中金にご提出いただいた計画について、外部有識者も関与した「成長戦略企業認定委員会」等にて「新成長戦略計画」として認定を行います。

III 計画実行支援

- 成長マネー供給
- 計画実効性を高めるためのソリューション提供

- ①「新成長戦略計画」を実施する上で必要となる資金について、商工中金が低利融資制度により金融面のサポートを行います。(日本銀行「成長基盤強化を支援するための資金供給」も活用します。)
- ②計画実効性を高めるため、ビジネスマッチング、M&A、海外進出支援などさまざまなソリューションを提供します。

○「成長・創業支援プログラム」の支援フロー



○「成長戦略分野」について

～幅広い様々な戦略分野で成長を図ろうとする方を支援します。

日本再興戦略		
日本産業再興プラン	戦略市場創造プラン	国際展開戦略
①緊急構造改革プログラム ②雇用制度改革・人材力の強化 ③科学技術イノベーションの推進 ④世界最高水準のIT社会の実現 ⑤立地競争力の更なる強化 ⑥中小企業・小規模事業者の革新	⑦国民の「健康寿命」の延伸 ⑧クリーン・経済的なエネルギー需要の実現 ⑨安全・便利で経済的な次世代インフラの構築 ⑩世界を惹きつける地域資源で稼ぐ地域社会の実現	⑪戦略的な通商関係の構築と経済連携の推進 ⑫海外市場獲得のための戦略的取組 ⑬我が国の成長を支える資金・人材等に関する基盤の整備
日本銀行「成長基盤強化に向けた取組み」		
①研究開発②起業③事業再編④アジア諸国等における投資・事業展開⑤大学・研究機関における科学・技術研究⑥社会インフラ整備・高度化⑦環境・エネルギー事業⑧資源確保・開発事業⑨医療・介護・健康関連事業⑩高齢者向け事業⑪コンテンツ・クリエイティブ事業⑫観光事業⑬地域再生・都市再生事業⑭農林水産業・農商工連携事業⑮住宅ストック化支援事業⑯防災対策事業⑰雇用支援・人材育成事業⑱保育・育児事業		
産業構造ビジョン2010		
①インフラ関連・システム輸出②環境・エネルギー課題解決産業③文化産業立国④医療・介護・健康・子育てサービス⑤先端分野		

○成長ニーズの発掘 段階の支援



情報提供

- ・成長戦略分野に係る情報提供を行います。(業界動向、他社の対応事例等)
- ・政府支援施策の案内を行います。(補助金、優遇税制、知財活用等)

経営者との リレーション

- ・個々の企業がおかれた外部環境や内部環境について、経営者の方に現状を正しく認識していただきつつ、相互の信頼関係をもとに今後の経営の方向性について一緒になって検討していきます。
- ・成長戦略計画策定の必要性やその基本的方向性について、共通認識をもっていただきます。

○計画策定支援 ～お客様目線での支援



資金計画の 相談

- ・成長戦略計画上必要となる設備資金や運転資金の調達額や調達手法の相談を受けます。

専門的 サポート

- ・支店担当者との同行訪問等により、本部と連携した専門的サポートやアドバイスを行います。
- ・商工中金経済研究所によるコンサルティングや経営相談、アドバイスを行います。

支援ネット ワークの活用

- ・中小企業基盤整備機構や産業技術総合研究所を活用して、技術開発ニーズに対応します。
- ・地方公共団体や地域の支援機関とのネットワークも活用します。

○計画実行支援

～計画実効性を高めるための
ソリューション提供



成長マネー
供給

低利融資制度
(日本銀行「成長基盤強化を支援するための資金供給」も活用します。)

多様な
資金調達

ABL

シンジケートローン

債権流動化

でんさい

ソリューション
提供

ビジネスパートナー紹介

M&A・企業再編

財務リスクマネジメント支援

不動産有効活用

○実績(平成29年3月まで)

成長分野	件数	シェア	実行額	シェア
①環境・エネルギー事業	10,443	31.0%	6,096	28.8%
②雇用支援・人材育成事業	6,343	18.8%	3,603	17.0%
③アジア諸国等における投資・事業展開	3,195	9.5%	2,228	10.5%
④医療・介護・健康関連事業	2,531	7.5%	1,714	8.1%
⑤研究開発	1,592	4.7%	1,113	5.3%
⑥社会インフラ整備・高度化	1,631	4.8%	1,054	5.0%
⑦農林水産業・農商工連携事業	1,358	4.0%	891	4.2%
⑧地域再生・都市再生事業	1,146	3.4%	816	3.9%
その他	5,474	16.2%	3,647	17.2%
合 計	33,713	100%	21,162	100%

○事例①

《インバウンド需要の取り込みを計画する企業のホテルの新規開業を資金面からサポートした事例》

- ・ A社は不動産賃貸や、東京都内でホテル運営を行う事業者で、これまでも域内観光の活性化に貢献してきました。
- ・ A社は近年の外国人観光客の増加を背景に、首都圏でホテルの予約が取りづらくなっている点に着目。今後、更なるインバウンド需要の増加と、東京オリンピック開催によるホテル供給不足を見据え、都内に新たなホテル建設を計画しました。
- ・ 商工中金は、同社取組みを更なる成長や新たな雇用機会の創出等に寄与するものと高く評価し、客室稼働における訪日外国人の伸長見込みについての助言も行いながら計画策定の支援を行い、必要資金を融資し、配膳会社とのビジネスマッチングも実施しました。

○事例②

《地元食材を用いたご当地商品を企画開発し、地域再生に取り組む事業者をサポートした事例》

- ・ B社は、大手企業の協力会社として工場内作業請負からスタートし、現在では、産業用資材販売や土木工事、食料加工品販売など幅広い事業展開を行っています。
- ・ B社はこれまでに、箱根西麓で収穫される三島馬鈴薯を使用したコロッケなど、地元食材を使った加工品を数多く開発しており、こうした地元食材を活用した商品展開を活発化するため、販促強化と新商品開発を積極化する事業計画を策定しました。
- ・ 商工中金は、地域資源の活用により地域雇用の創出や地域経済の活性化に貢献するものと高く評価し、同事業にかかる必要資金を融資するとともに、販売先の紹介を行い、同事業の販路拡大の支援を行いました。

○事例③

《医療機器向けの小型樹脂部品の量産で事業拡大を図る事業者をサポートした事例》

- ・ C社は、プラスチックや樹脂の切削加工に特化した事業を展開しています。従来は半導体製造装置向けの部品供給をメインとしていましたが、近年、医療機器分野に参入し、事業領域を拡大しています。
- ・ C社は、医療機器分野をはじめとした小型の樹脂部品需要を積極的に取り込むため、新たに製造効率を高める機械設備を導入し、売上拡大を目指す事業計画を策定しました。
- ・ 商工中金は、事業計画及びものづくり補助金申請書の策定をサポートするとともに、C社の計画を医療・介護・健康関連分野において、ものづくり技術の高度化や地域雇用の創出に寄与するものと高く評価し、必要資金を融資しました。

○事例④

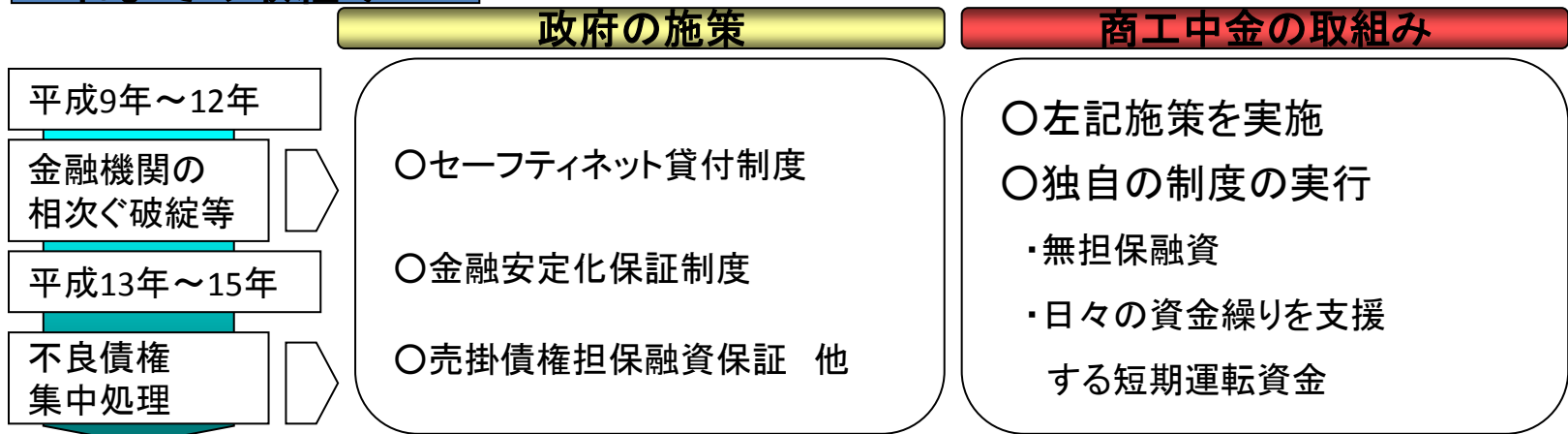
《新事業とワークライフバランス推進で地域活性化と女性活躍を推進する事業者をサポートした事例》

- D社は、大山の麓で豊かな自然を活かした英国式庭園で挙式が行える結婚式場を運営しています。同施設は婚礼式場に加え、宿泊施設やレストラン・カフェ、ドッグラン等を備え、婚礼客のみならず多くの方々がくつろげるリゾート地となっています。
- D社は、施設内で新たにグランピング(自然の中でホテル並みの快適さやサービスを気軽に体験できる贅沢なキャンプ)事業を開始し、新たな需要を掘り起こす計画を策定しました。また、新たな事務所の建築に際し、託児スペースを設け、女性社員をはじめとして仕事と育児を両立できる環境整備を行いました。
- 商工中金は、新事業と就業環境の整備で、企業の成長と女性の活躍推進を目指す同社の取組みを、地域経済の活性化効果も含めて評価し、必要資金を融資しました。

2.2 セーフティネット支援

○商工中金のセーフティネットの歴史

これまでの取組み



商工中金は**総額約7兆円**のセーフティネット関連貸出を実施
(銀行の貸し渋り期には年1.5兆円超の貸付を実施)

(平成9年～20年9月)

20年10月株式会社化以降の取組み

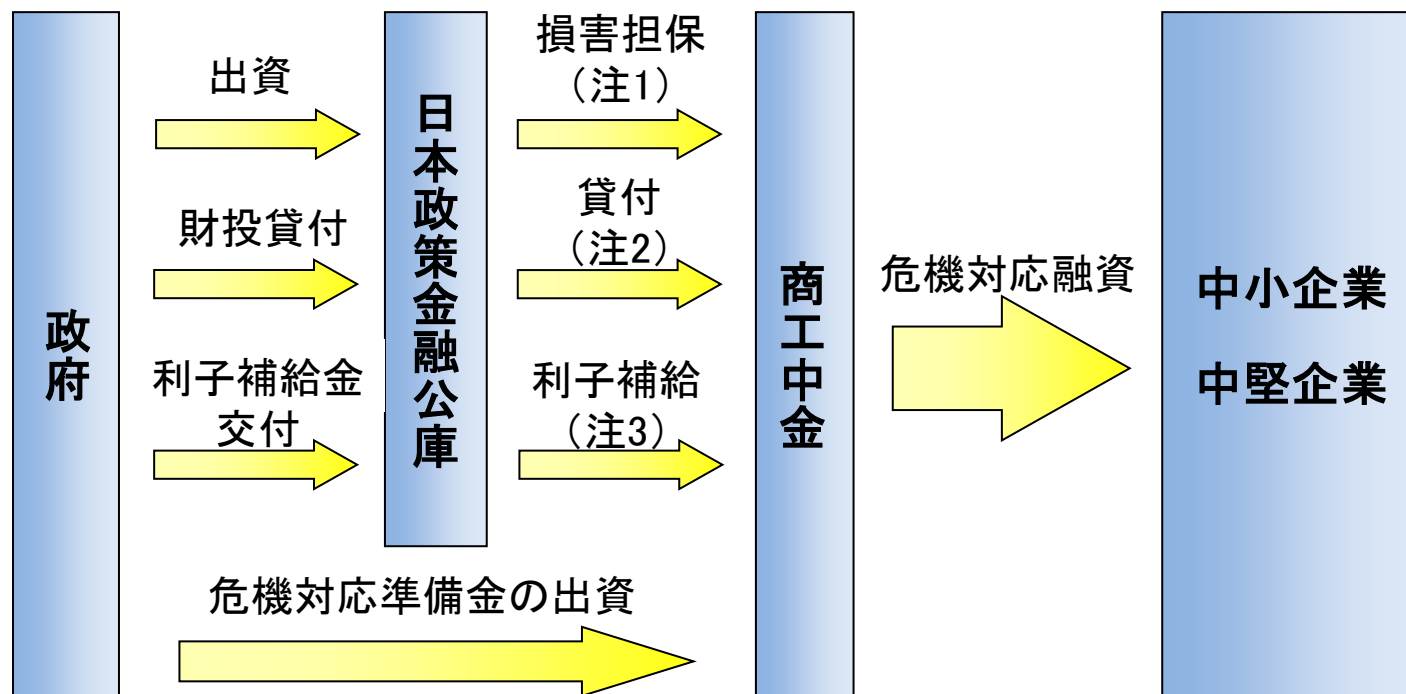
危機対応業務

- 20年10月1日より法定の指定金融機関として取組み
(29年3月末までに12.4兆円の貸付を実施)

独自のセーフティネット貸付他

- 20年10月1日より独自のセーフティネットを実行
- 緊急保証制度(セーフティネット保証)なども活用

○「危機対応業務」の概要（平成20年10月～）



- (注1) 日本政策金融公庫が危機対応融資の損害を一部(元金の70%または80%)補償
- (注2) 日本政策金融公庫が危機対応融資の所要資金を貸付(ツーステップローンと呼称)
- (注3) 日本政策金融公庫から危機対応融資の利子を一部補給

○主な危機対応業務特別相談窓口

(主な窓口)

平成20年12月 国際的な金融秩序の混乱(いわゆるリーマンショック)に関する特別相談窓口(閉鎖済み)

平成22年9月 円高等対策特別相談窓口(閉鎖済み)

平成23年3月 東日本大震災に関する特別相談窓口

平成26年2月 原材料・エネルギーコスト高対策特別相談窓口
デフレ脱却等特別相談窓口

平成28年4月 平成28年熊本地震による災害に関する特別相談窓口

(その他)

平成21年3月 高病原性鳥インフルエンザ関連特別相談窓口(閉鎖済み)

平成22年5月 口蹄疫に関する中小企業支援対策特別相談窓口(閉鎖済み)

平成23年11月 タイ洪水被害に関する特別相談窓口(閉鎖済み)

(随時) 大雨災害に関する特別相談窓口

(随時) 台風災害に関する特別相談窓口 等

○実績(累計)

(金額単位:億円)

	中小企業	中堅企業	合計	
	金額	金額	件数	金額
29年3月	116,749	7,557	221,605	124,306

○施策効果

《約403万人の従業員の雇用安定に貢献》

- ・危機対応業務開始以来、8年6ヶ月で商工中金の危機対応業務を利用した企業は約61,000社、その企業で働く従業員は約403万人となっています。
- ・商工中金の危機対応業務への取組みは、多くの従業員の方々の雇用の安定につながっています。

○事例①

《鳥取県中部地震の被害を受けた事業者の資金需要に迅速に対応した事例》

- ・ E社は、鳥取県で旅館業を営んでいる企業です。鳥取県中部地震に伴う風評被害により、県内全域で観光宿泊客キャンセルがあった中、E社も大型のツアーのキャンセルが発生し、本来繁忙期である時期に宿泊数が大きく減少することになりました。
- ・ 商工中金は、E社に対し地震発生直後より影響のフォローを行っていたことから、資金繰り影響を的確に把握し、必要となる運転資金に対応しました。商工中金が迅速に支援姿勢を明確にしたこともあり、地域金融機関から追加の資金対応も得られ、E社の資金繰りの安定に貢献しました。

○事例②

《熊本地震の被災企業を関係機関と連携して支援した事例》

- ・ F社は、熊本県内でスーパーマーケットを経営しています。熊本地震により、数店舗が大きな被害を受けましたが、とりわけ益城店は、周囲に同業の店舗が少なく、地域住民が生活必需品を購入するのに欠かせない存在であり、一刻も早い復旧のための支援が必要でした。
- ・ 店舗被災に伴う売上減少により、F社の資金繰りが逼迫したため、商工中金は、メインバンクや準メインバンクにも能動的に働きかけを行い、信用保証協会主導のネットワーク会議において協調体制を構築することを調整しました。
- ・ 商工中金と地域金融機関、信用保証協会が連携した支援により、F社の資金繰りの安定と関係機関とのリレーション強化につながりました。

2.3 再生支援

○商工中金の再生支援の取組み

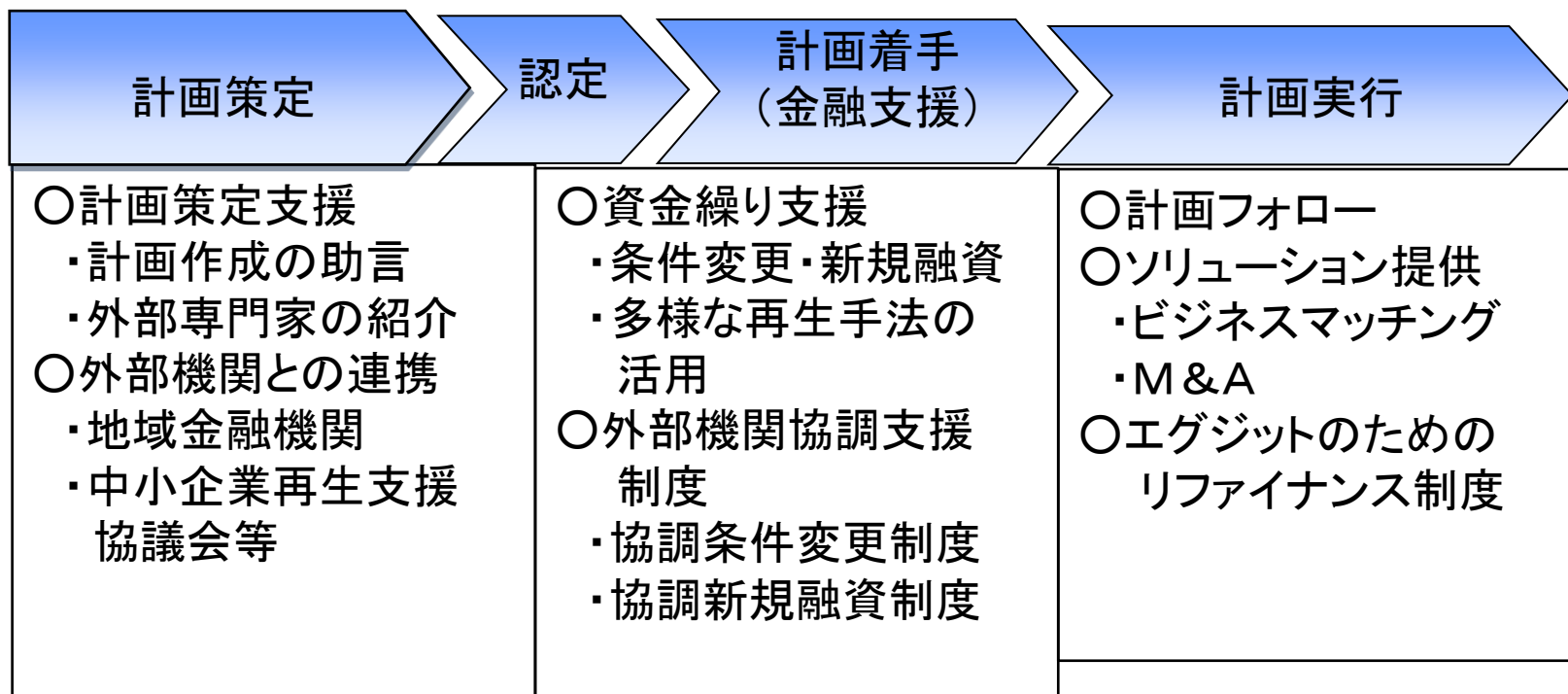
I 経営改善 計画の策 定支援

- ①経営者の相談の中から経営課題を把握・分析し、経営改善計画を策定する上での基本的な方向性について、商工中金と中小企業者等の共通の認識を醸成します。
- ②地域金融機関や事業再生支援機関等と緊密に連携・協調しつつ、コンサルティング機能を発揮することで、中小企業の立場に立った計画策定支援を行います。

II 計画実行 支援

～計画実行において必要となる各種支援を的確に実施～

- ①経営改善計画を実行する上で必要となる金融支援については、中小企業者等の状況に応じた的確な対応を実施するとともに、多様な再生手法も活用しながら、取り組んでいます。
- ②事業再生支援機関や地域金融機関と協調して実施する条件変更や新規融資については、支援制度により一層積極的に対応します。
- ③計画の実効性を高めるため、ビジネスマッチング、M&Aなどさまざまなソリューションを提供します。
- ④経営改善計画の実行により業況が回復した中小企業等に対して、金融取引の正常化が十分図り得ると考えられる場合、条件変更からエグジットする新規与信を行います。



○事例

《地域金融機関との連携により地域中核企業の事業再生をバックアップした事例》

- ・ G社は、大手自動車メーカーの一次・二次下請として金属プレス製品を供給しており、地域経済を担う中核企業です。過去に大型の設備投資を実施したものの、固定費の高止まりや外的要因に伴う受注急減により、投資に見合った収益を確保できず、事業再生に向けた経営改善を進めていました。
- ・ 商工中金は、コンサルタントや自動車メーカーと連携しながら、G社の再生計画策定を助言するとともに、再生支援協議会とも連携してDDSを含む再生スキームを構築しました。
- ・ 商工中金は、公的金融機関として中立性を活かしたコーディネーター機能を発揮し、DDSの実績のない地元信用金庫・信用保証協会に対して情報提供・助言を行いながら合意形成に向けた調整も行い、G社の事業再生をバックアップしました。

3. 地域活性化支援

○「地域活性化支援プログラム」の概要(平成25年10月～)

- 地域においては人口急減・超高齢化の諸課題へ対応していくことが特に重要
- 中小企業は地域の経済社会・雇用を支える重要な存在で、かつ地域経済のけん引役
- 地域にとって、中小企業の更なる躍進を促すことは、課題解決策のひとつ

地域特性に即した、千差万別ともいえる課題

- ・ 地域産業（地場産業）の成長、地域資源（農林水産資源）の活用 他

地方が共通して抱える構造的な課題(人口減少等)

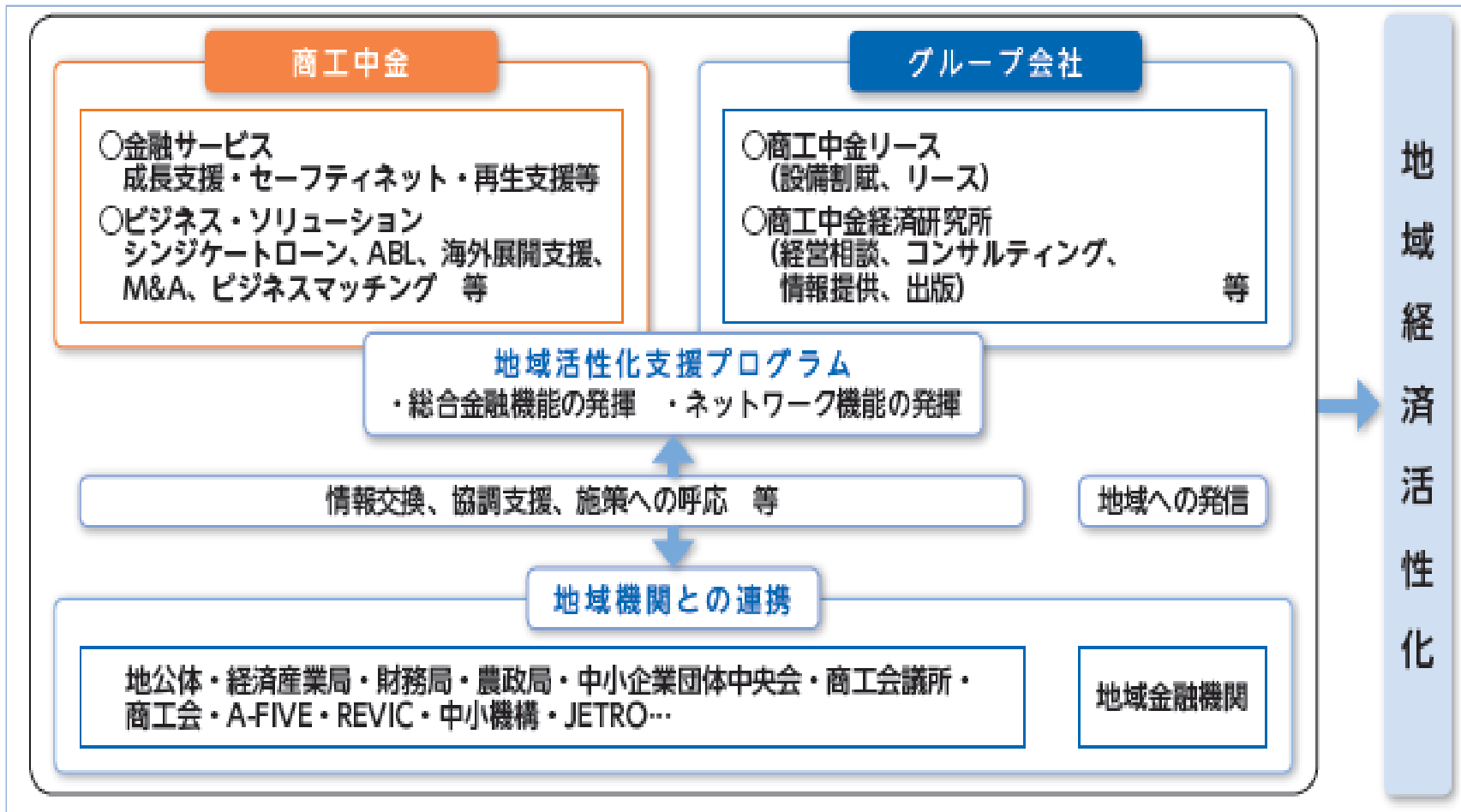
- ・ 企業の生産性・効率性の向上、集約化、組合等による中小企業の連携 他

商工中金ならではの強みを活かした支援

- ① 中小企業組合等を通じた面的な支援機能
- ② 全国ネットワークの総合金融機能
- ③ 公的金融機関として公平性・中立性を活かしたコーディネーター機能(呼び水機能)
- ④ ABL等先進的手法を含めた多様なソリューション機能

地域経済の活性化

- 「地域活性化支援プログラム」は、改訂「日本再興戦略」等を踏まえ、地域が抱える固有の課題を解決するため、商工中金がさまざまなお手伝いをして、地域をより元気にしていくものです。
- 具体的には、各地の営業店がテーマを選定し、テーマに応じて地方公共団体等との連携を深め、金融支援・情報提供を行って、地域の中小企業をサポートしています。



○事例①

《組合員企業の事業を引継ぎ、生産性向上を目指す組合を関係機関と連携して支援した事例》

- ・ H組合は、福岡県北部で海砂の採取を目的に設立された協業組合で、全国でも有数の採取量を誇っています。また、除塩後の海砂は、コンクリートの骨材等として使用され、社会インフラの構築に役立っています。
- ・ H組合は、組合員企業所有の採取船の老朽化が進んでいることから、新たに組合所有の採取船を建造し、更なる海砂の安定供給を図ることにしました。
- ・ 商工中金は、H組合の大型投資に対して事業計画の検証等をサポートするとともに、地域金融機関と連携しながら、建造から竣工までの支払いを含む全体の貸出スキームを構築して融資を行うことにより、組合員企業の事業・乗員の引継ぎ、採取作業の生産性向上を後押ししました。

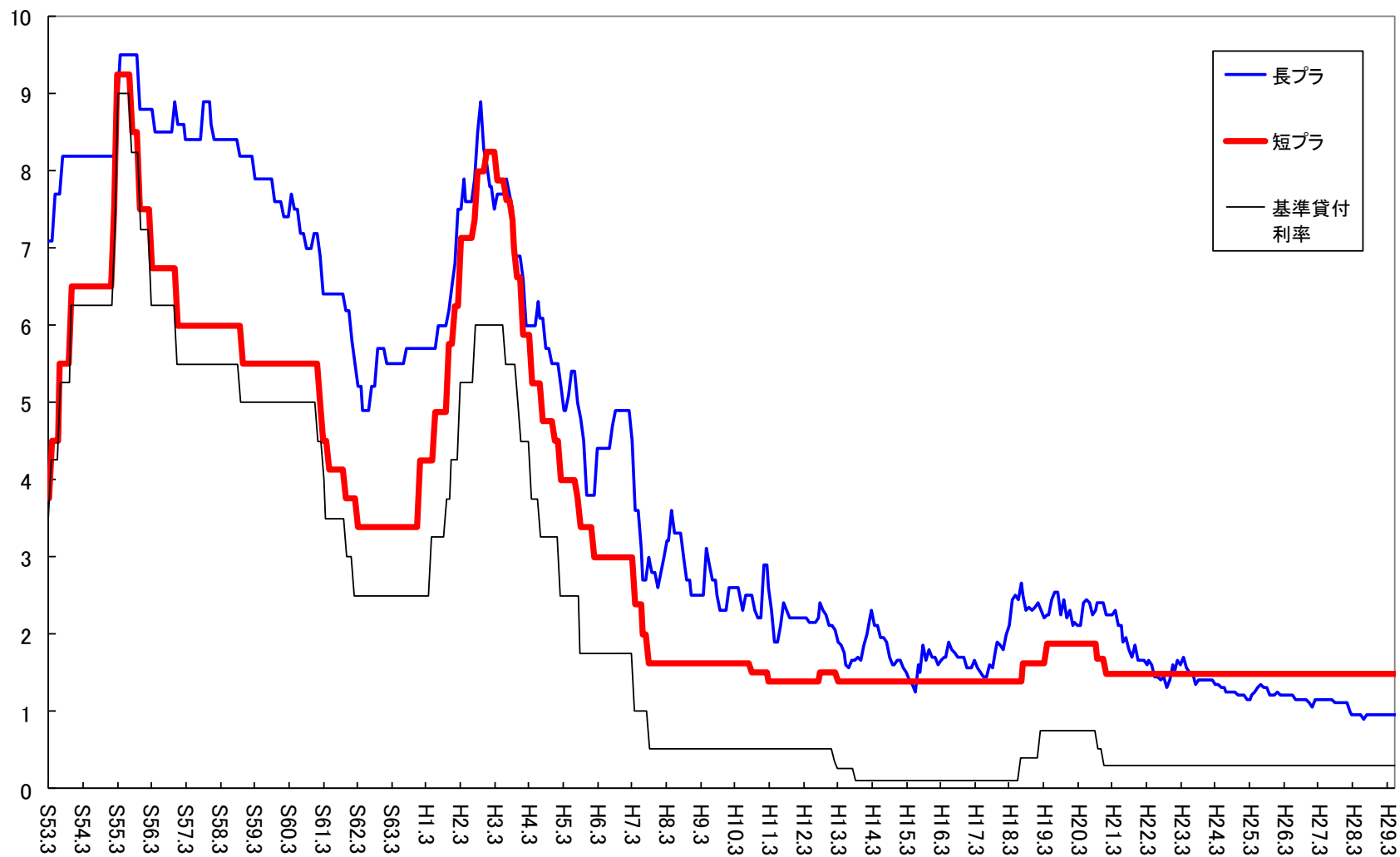
○事例②

《地域資源の高付加価値化に取り組む企業連携体をサポートした事例》

- ・ I社は、創業以来、マグロはえなわ漁業用機械をはじめ、各種漁業用機械等を製造しています。地元工科大学と連携して開発した装置で製造される「スラリーアイス」は、低塩分濃度の水で作ったシャーベット状の微小アイスで、水揚げした魚介類を凍結させずに、急速かつ均一に冷却させ鮮度を維持できます。また、通常の砕氷に比べ魚体表面の傷や変形が少ないことから、魚介類の商品価値を高めることが可能です。
- ・ 商工中金は、「ものづくりの地産外商」に取り組む県と連携しながら、スラリーアイス製造装置の販売展開に対して、事業構想段階から関与し、地域金融機関と連携して計画策定等をサポートしました。また、「地域連携支援貸付」によるリスクマネーを供給することで、ものづくりの高度化による水産資源の高付加価値化を通じた地域活性化に貢献しました。

4. 貸出金利

○主要金利の推移



○貸出金利の考え方

- ・貸出金利 = 調達金利 + 経費 + 信用リスクスプレッド + α
- ・信用リスクスプレッドは、信用格付と貸出期間で変動する。
- ・貸出金利は、総合取引を勘案して、相対取引で決まる。