



神戸大学経済経営研究所

2019年、創立100周年を迎えます

TKC全国役員大会（高松市）  
（2017年7月）

# 地域金融機関の役割と 税理士との協働への期待



神戸大学経済経営研究所教授  
家森信善

yamori@rieb.kobe-u.ac.jp

# 本日の講演の構成

1. はじめに: 地方創生
2. 中小企業の構造的課題
3. 中小企業金融機関の状況
4. 金融行政の対応
5. 企業支援分野での税理士への期待
6. 求められる金融機関と専門家の連携
7. 連携強化の課題
8. むすび

# 1. はじめに：地方創生

## ○まち・ひと・しごと創生総合戦略（平成26年12月）

### ➤ しごとの創生

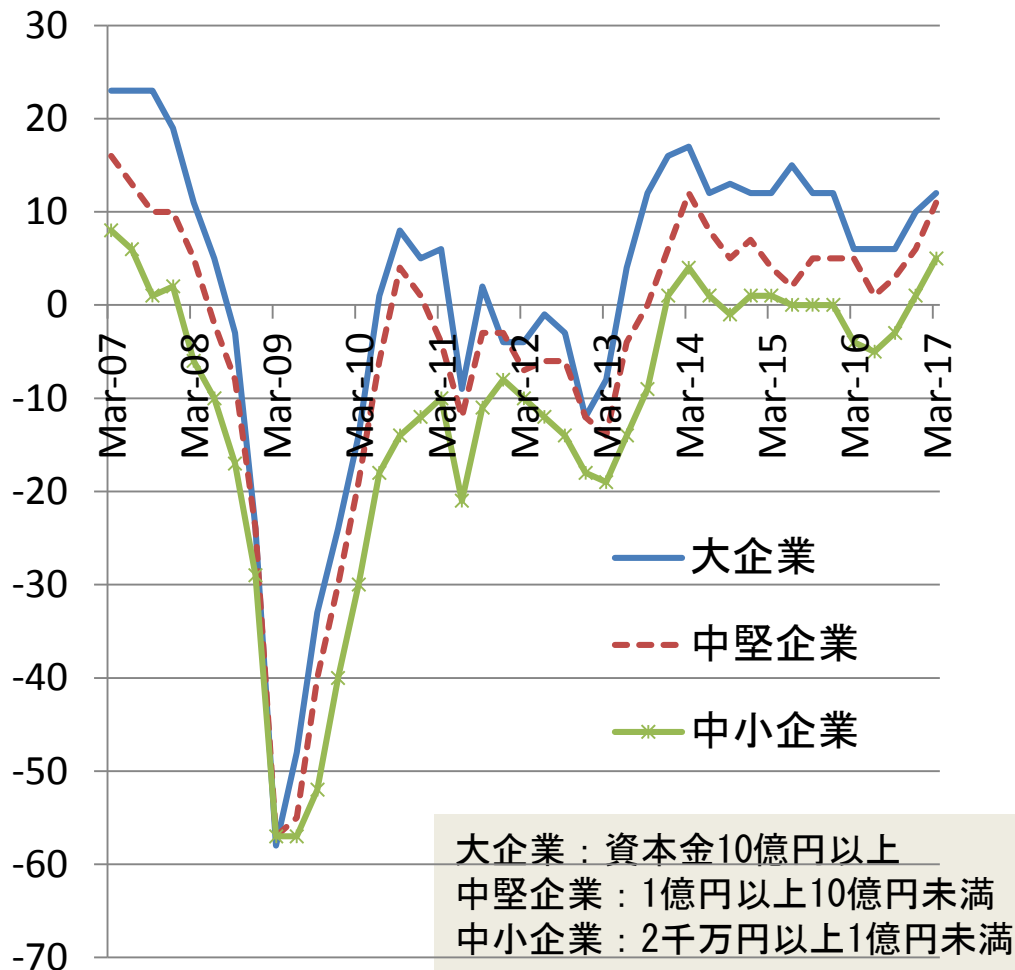
『**雇用の質**』の確保・向上に注力する。特に、若い世代が地方で安心して働くことができるようになるためには、「相応の賃金」+「安定した雇用形態」+「やりがいのあるしごと」といった要件を満たす雇用の提供が必要。経済・産業全体の付加価値や生産性を継続的に向上させていくことが必要となる。

また、高付加価値商品の開発や地域への新たな人の流れなど、地域経済に新たな付加価値を生み出す核となる**企業・事業の集中的育成**、**企業の地方移転**、新たな雇用創出につながる**事業承継の円滑化**、地域産業の活性化等に取り組み、将来に向けて安定的な『**雇用の量**』の確保・拡大を実現する。

（一部の抜粋）

## 2. 中小企業の構造的課題

### (1) 製造業企業の業況判断DI



日本銀行『短観』(2017年3月)

アベノミクス効果



2012年終わりから2014年初め:どの規模企業でも業況は改善

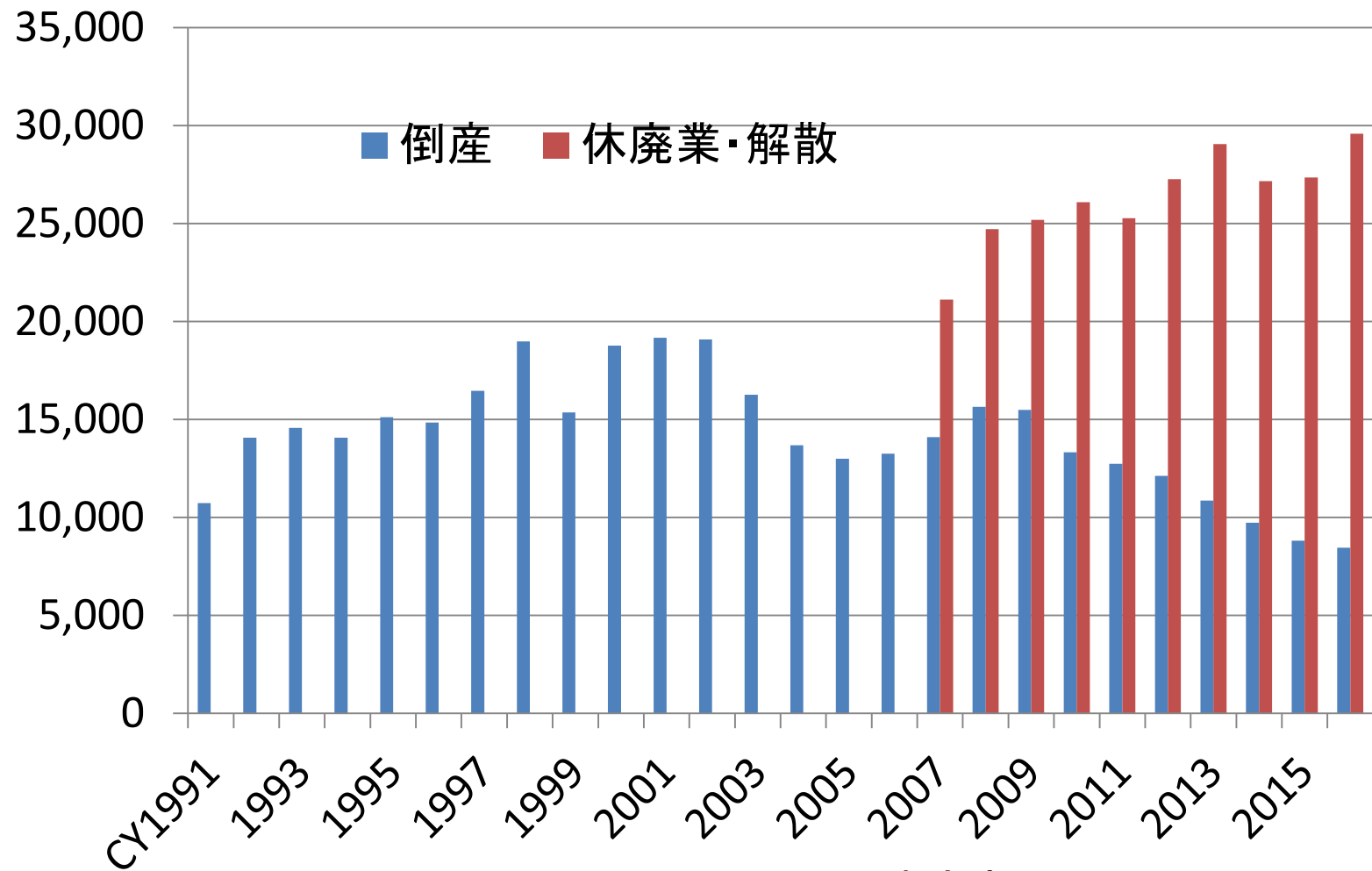
しかし、中小企業の改善は大企業に比べて弱い。



**業績の規模間格差**

\* 2007年ごろも、大企業に比べると、中小企業の業況判断は良くなかった。

## (2) 落ち着いている企業倒産



(東京商工リサーチ調べ)

企業倒産数を見る限り、バブル崩壊後の最低水準。

# (3)進まない経営改善

○条件変更を経験した事業者は、リーマンショック後に増加し、依然として高い水準(約18.5万者。信用保証制度の利用者の13.1%)

※条件変更とは、当初の返済期限を延期するなど貸付条件の変更を行うこと。条件変更を行うと、当該条件変更がなされた債務を完済するまでは、新規の借入れが困難となる。

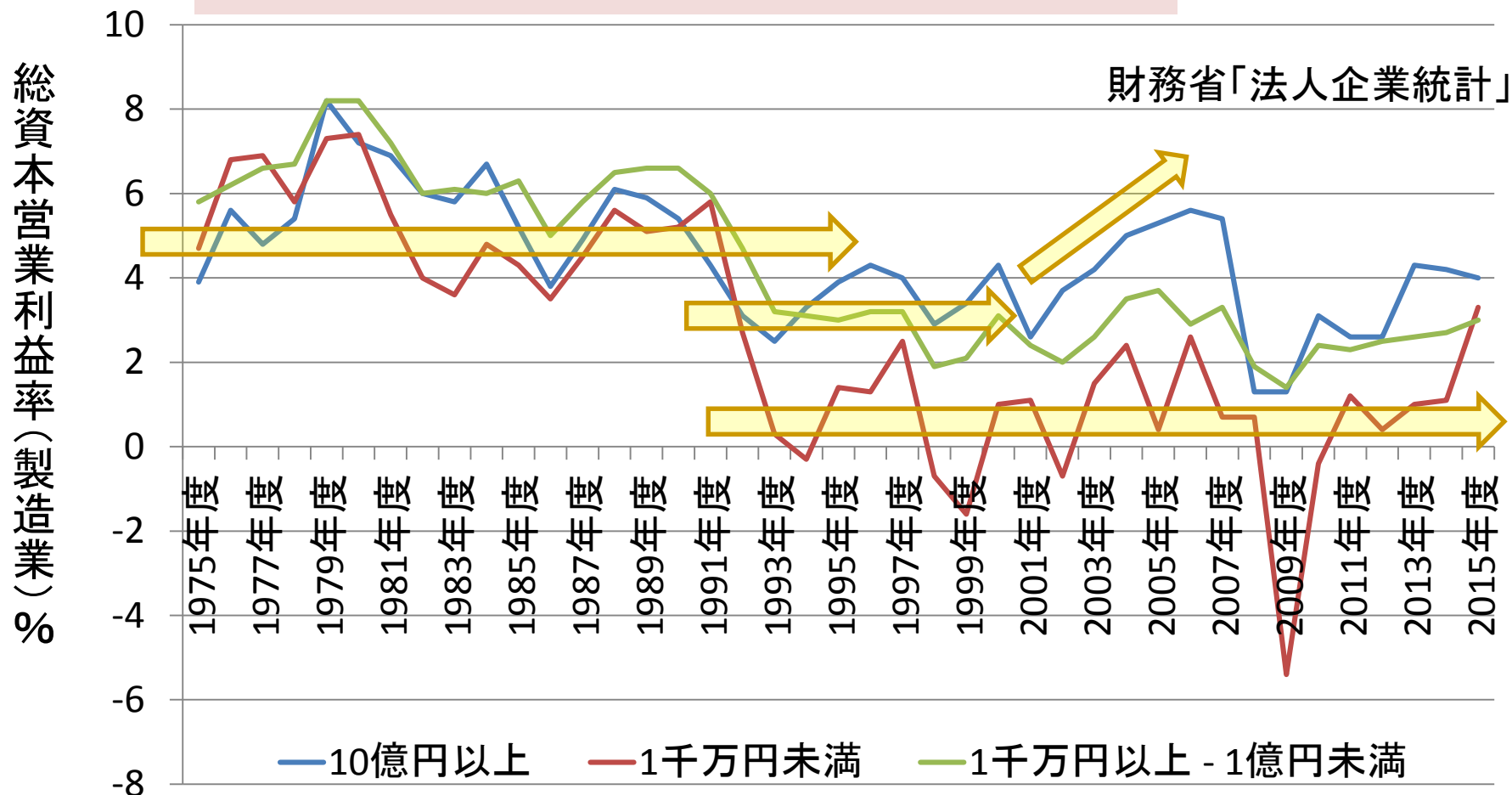
## 条件変更企業の推移



保証利用者	158.8	158.3	160.8	158.8	155.7	151.4	146.3	141.2	136.5
条件変更先	10.2	12.2	15.1	18.6	19.8	20.2	19.5	18.5	17.0
条件変更先割合	6.4%	7.7%	9.4%	11.7%	12.7%	13.3%	13.3%	13.1%	12.4%

## (4) 危機の前から進行していた中小企業の危機

### 中小企業の収益力の落ち込み



中小企業の収益力は、1990年代に入ると大きく落ち込み、回復しない。  
＝経済のグローバル化、経済のIT化、少子高齢化に対応できなかった。

## (5) 中小企業支援の課題

- 政策的な取り組みによって、経営不振の中小企業の資金繰りを可能にしてきた。
- しかし、企業の収益力の低迷は景気の問題ではなく、構造的なものである。
- 残念ながら、企業の経営改善は進んでいない。
- これ以上、問題を先送りをすることは困難になってきた。
- 中小企業の経営の抜本的な改善を図る必要がある。



まず、金融機関による支援のアプローチが考えられた。

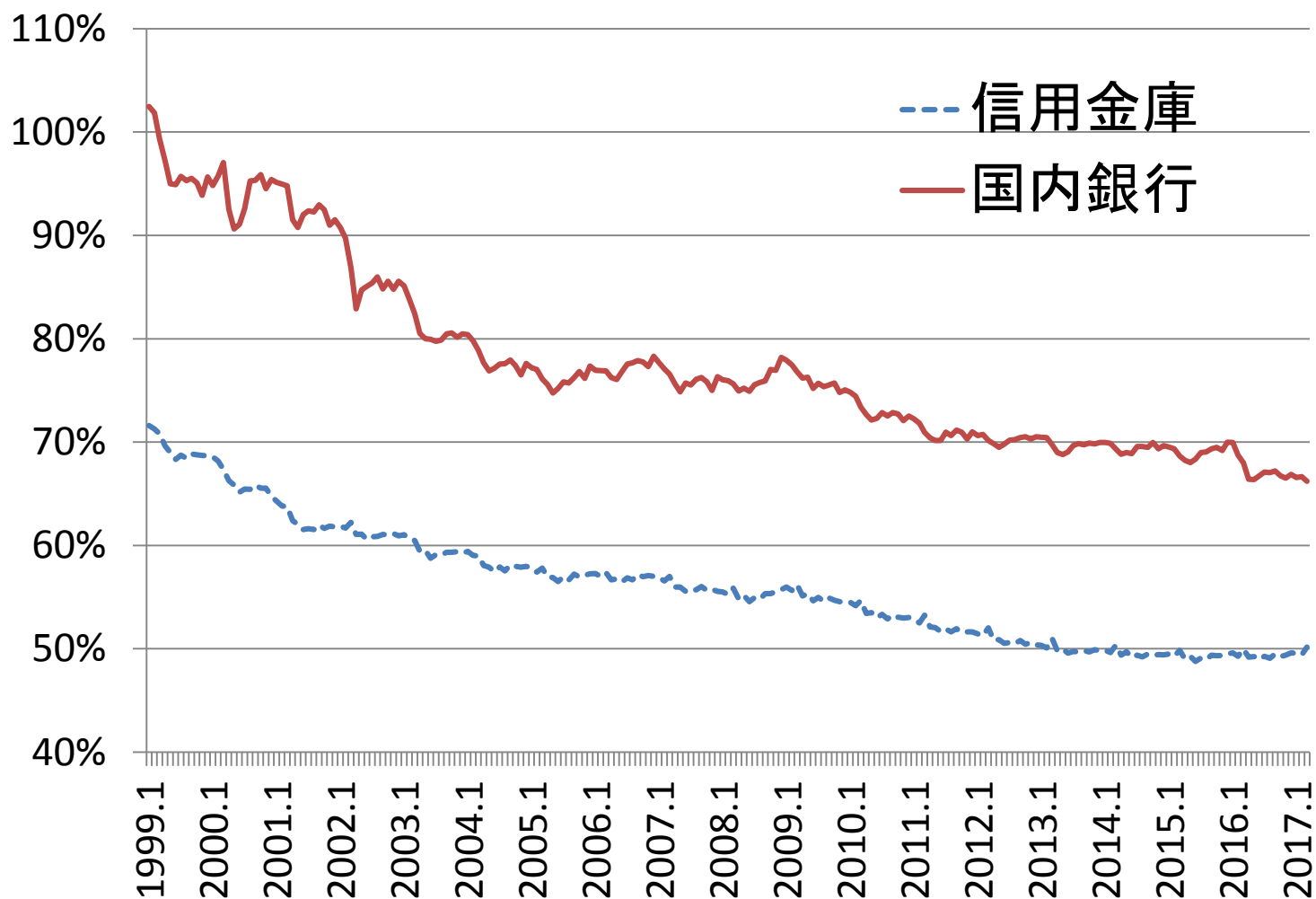
しかし、解決すべきは財務の問題だけではなく、金融機関の能力に限界がある。

支援に際して、専門家や支援機関との連携が不可欠であるとの認識が深まってきた。



### 3. 中小企業金融機関の状況

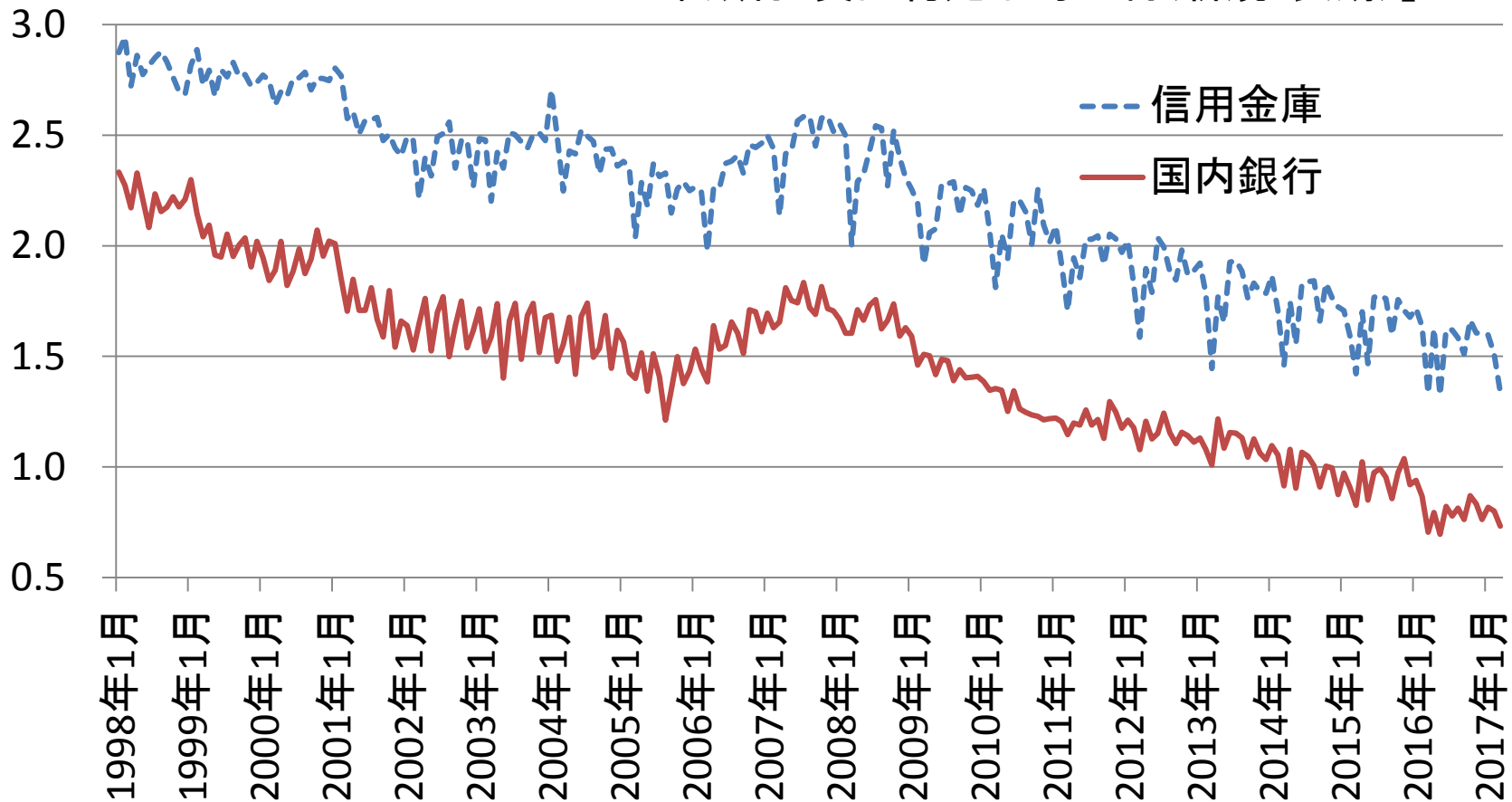
#### (1) 銀行・信金の預貸率の推移



預金の伸びに比べて、貸出が伸びない

## (2) 低下する貸出金利

日本銀行「貸出約定平均金利(新規/長期)」



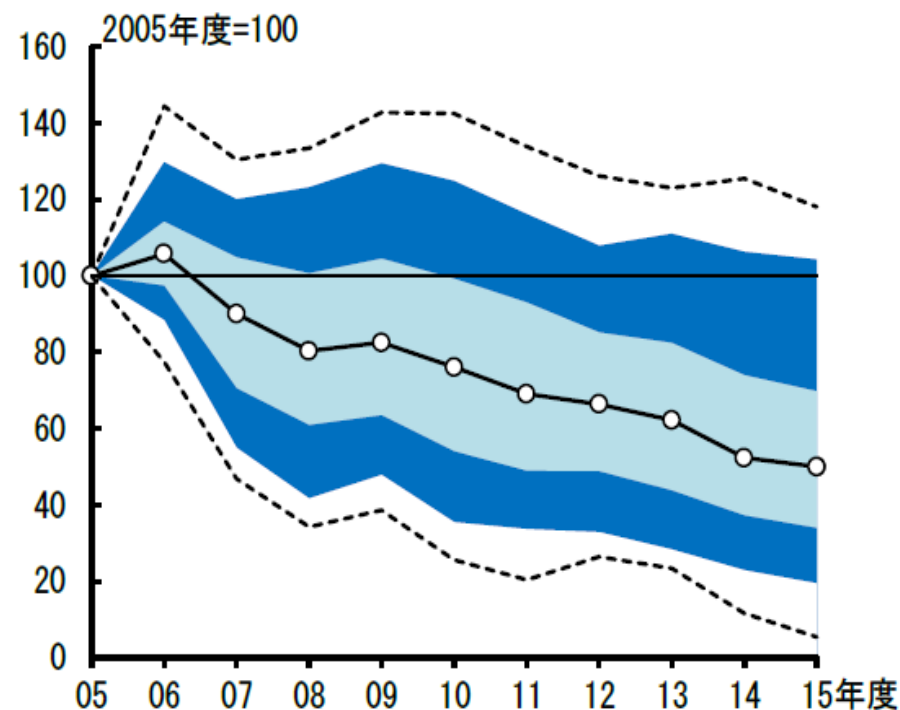
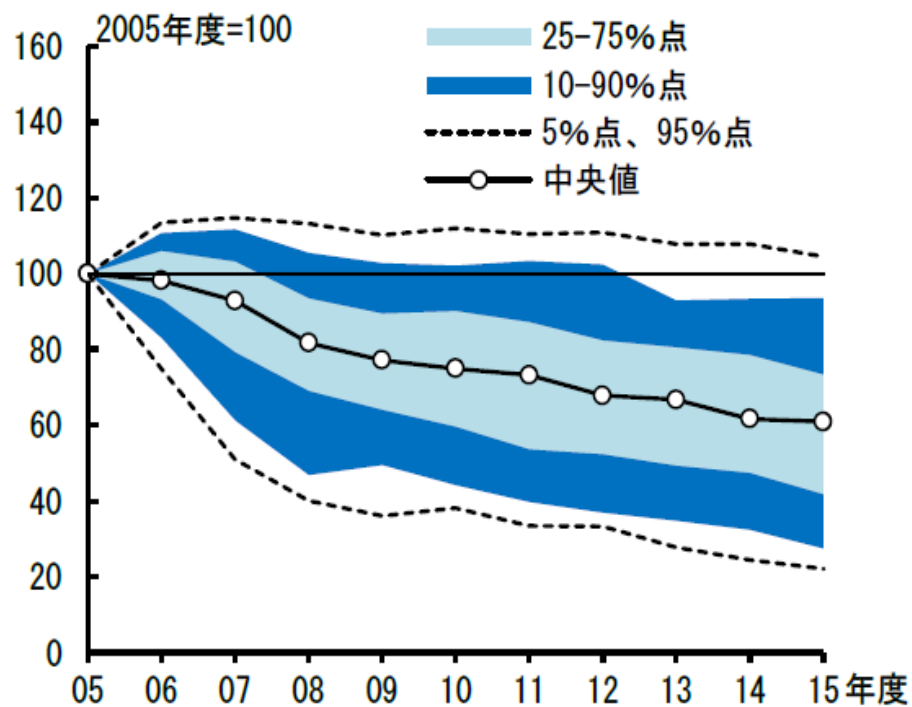
預金が集まるが、既存先の返済が進み、また、既存先にこれ以上の融資が難しい。→「新規」貸出先の獲得を目指す。  
→他金融機関との競争激化→金利の引き下げ競争。

# (3) 低下する収益力

コア業務純益の過去10年間の分布の推移

地域銀行

信用金庫



(注) 12年度以降は投資信託解約益を除く。

コア業務純益 = 資金利益 + 非資金利益 - 経費

金融システムレポート別冊シリーズ『2015年度の銀行・信用金庫決算』

2016年7月

## 4. 金融行政の対応

(1) 金融審議会「我が国金融業の中長期的な在り方について(現状と展望)」(2012年5月)

### 2. 企業向け金融サービスのローカルな展開について

#### (1) 現状と認識

中小・零細企業の苦境はますます深刻化している。地域の企業の多くは自らの根ざす地域市場の規模縮小と売上減少に直面しており、短期的な資金繰りの問題に加え、中長期的な競争力の低下による事業不振の問題に直面している。現状は既に、資金さえ供給すればよいというような状況ではなくなっている。

## (2) 平成25事務年度中小・地域金融機関向け監督方針 (2013年9月6日)

### 1. 地域金融機関に求められる役割と今後の金融監督の基本的考え方

#### (1) 地域金融機関に求められる役割(抄)

適切かつフォワード・ルッキングなリスク管理を行っていくことが重要である。その一方で、実体経済活動のためにリスクを果敢にとるのも金融機関の本来の役割であり、デフレ脱却に向けて、適切なリスク管理の下、目利き能力やコンサルティング機能を高め、成長分野などへの新規融資を含む積極的な資金供給を行うとともに、中小企業の経営改善・体質強化の支援を本格化していくことが期待される。

以上のような観点を踏まえ、各金融機関においては、自らが果たすべき役割を十分に認識するとともに、急激な社会・経済の変化や国際規制の変更等にも対応するため、経営陣が責任ある経営判断を迅速に行う重要性が増している。同時に、各種のリスクを的確に把握した上で、5～10年後を見据えた中長期の経営戦略を検討することが重要である。

### (3) 平成28事務年度・金融行政方針

#### IV. 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保等

人口の減少や高齢化の進展、FinTech 等の技術革新の動き、世界的な長短金利の低下等、金融機関の経営環境は大きく変化しており、例えば、横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルが限界に近づいているなど、従来型のビジネスモデルでは競争力を失う可能性がある。……人口減少が継続する中で、全ての金融機関が貸出規模の拡大により収益を維持することは現実的ではなく、資産規模をコントロールしつつ、より安定的な収益基盤の構築を行うことが重要となってきている。

このように金融機関の経営環境が厳しさを増している中では、各金融機関が、問題意識を持って自らのビジネスモデルを検証し、それぞれが自主的な創意工夫の下、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的かつ有効な取組みを行うことが求められている。

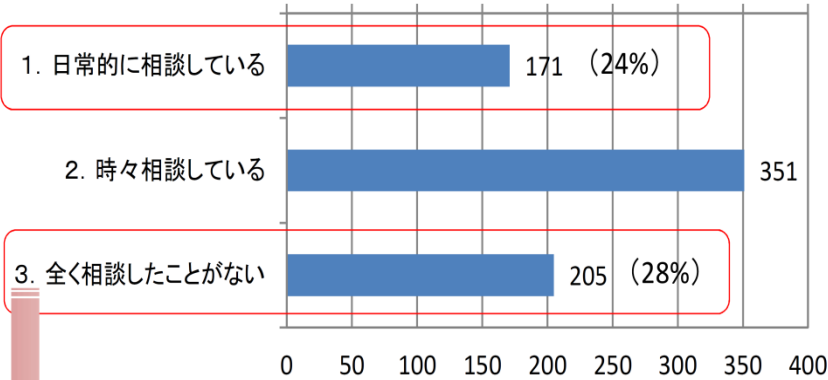
金融機関のビジネスモデルに**単一のベスト・プラクティスがあるわけではないが**、・・・金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み（顧客との「共通価値の創造」の構築）は、持続可能なビジネスモデルの一つの**有力な選択肢**である・・・。

以上のような問題意識の下、これまで当局としても、金融機関に対し、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）するよう促してきた。・・・金融機関が事業性評価を通じて、企業に有益な**アドバイスとファイナンス**を行い、顧客の**企業価値の向上**を実現することは可能である。企業価値の向上は、経済の発展や従業員賃金上昇による生活の安定に貢献するものであり、結果として金融機関自らの**経営の持続性・安定性**にも寄与すると考えられる。

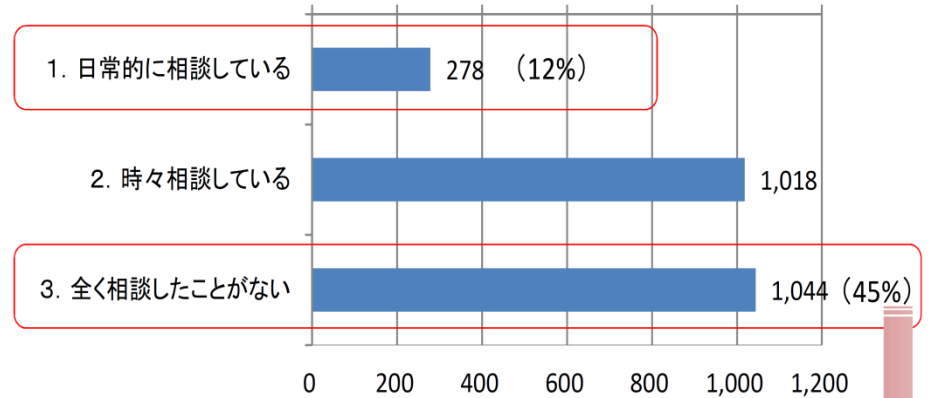
# (4) 金融庁調査：金融機関が対応できていない

Q 貴社は、経営上の課題や悩みについて、メインバンクとどの程度、相談していますか。

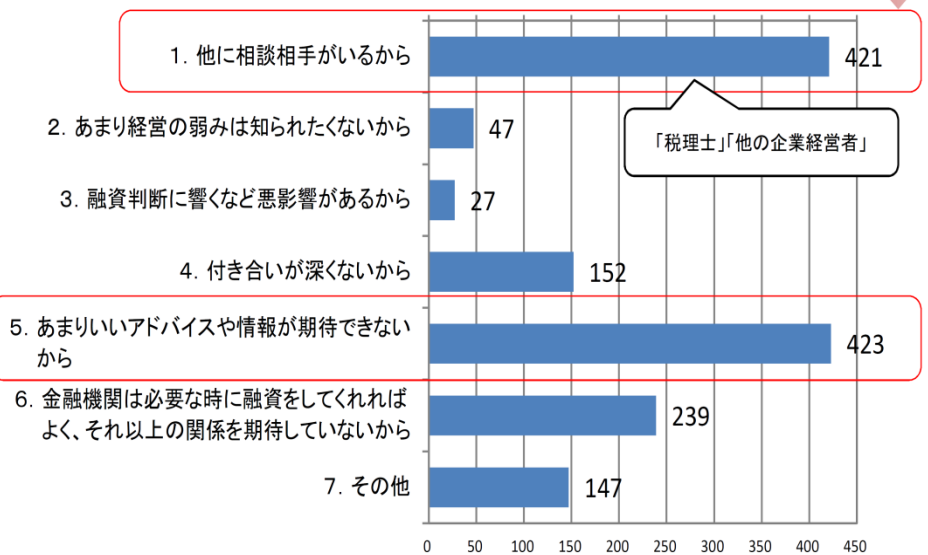
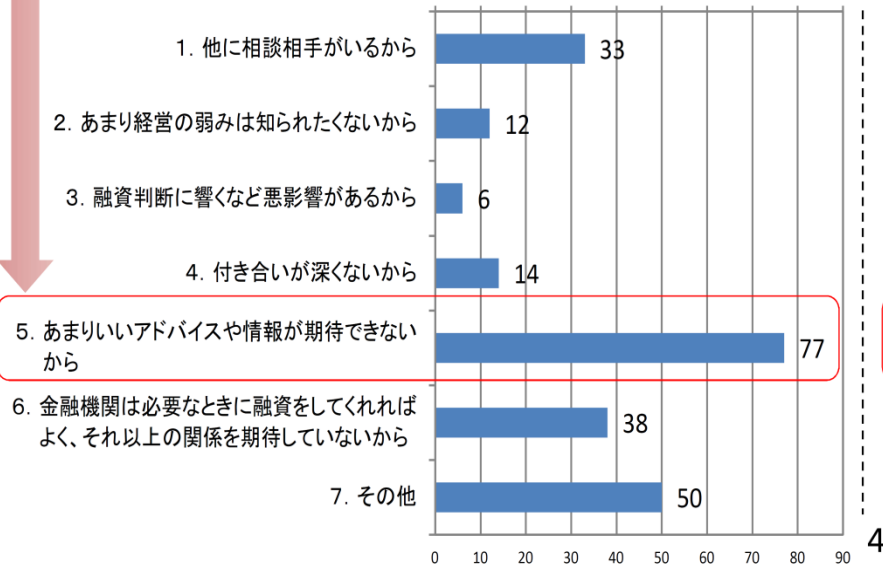
【企業ヒアリング】



【アンケート調査】



Q (3. 全く相談したことがないとお答え頂いた方について、)メインバンクに経営上の課題や悩みを相談しない理由は何ですか。(複数回答可)



金融庁「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～」 平成28年5月23日

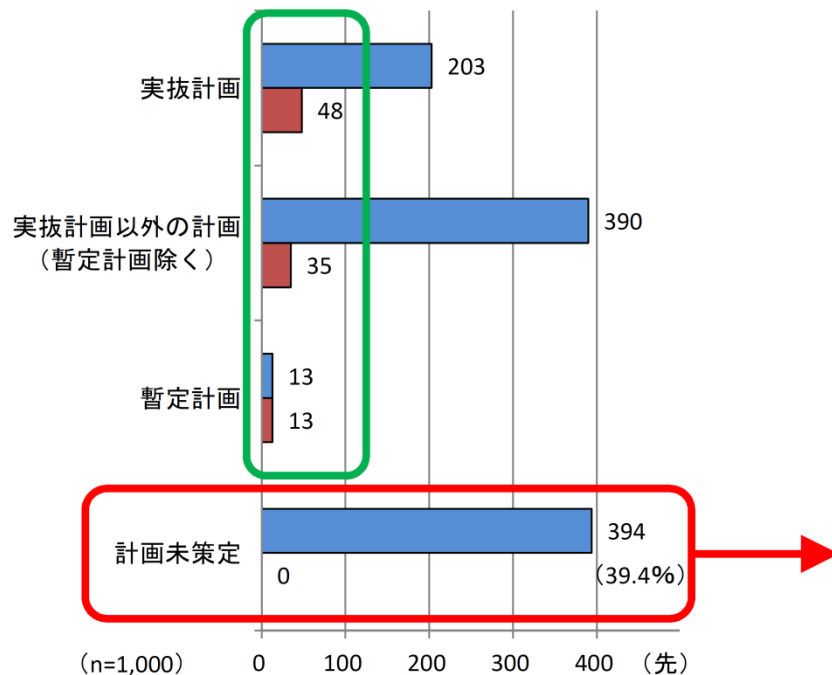


# 【条件変更先等調査】 長期条件変更先の経営改善計画等策定状況(1,000社分析)

## ➤ 経営改善計画等が未策定の先が多い

- ・ 長期条件変更先の約4割において経営改善計画等が未策定
- ・ 計画策定に当たり外部支援機関等を活用した割合も少ない
- ・ 計画未策定先は規模の小さい先の割合が高い

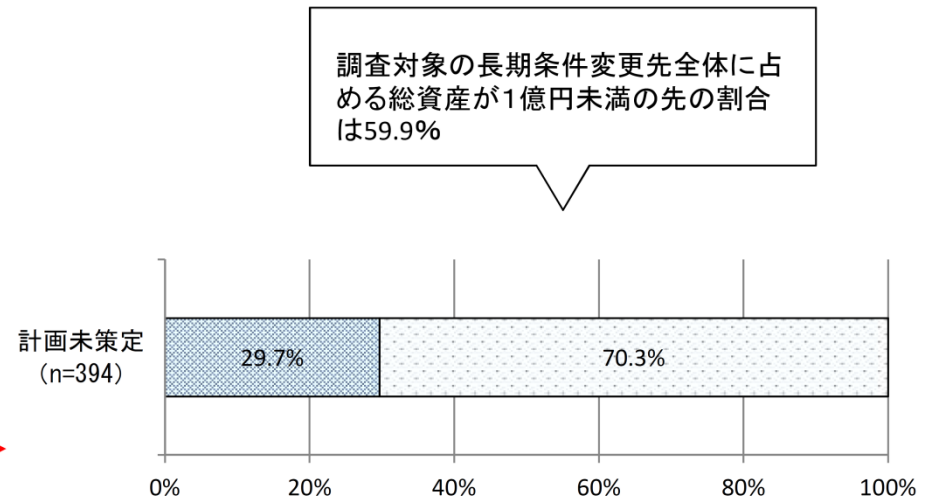
### 経営改善計画等の策定状況



- 経営改善計画等策定 (未策定) 先
- うち、計画策定に当たり外部支援機関等を活用した先

(注) 「暫定計画」とは、中小企業再生支援協議会版「暫定リスク」の計画をいう。

### 計画未策定の先の資産規模



- 総資産が1億円以上の先
- 総資産が1億円未満の先

# (5) 金融仲介機能のベンチマークについて ～ 自己点検・評価、開示、対話のツールとして～

## 2. ベンチマークの活用

### (1) 自己点検・評価

全ての**金融機関**が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能な「共通ベンチマーク」と、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる「選択ベンチマーク」を提示。

金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。

### (2) 自主的開示

**企業**にとっては、自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択できるための十分な情報が提供されることが重要・・・。

### (3) 対話の実施

**監督当局**としては、各金融機関における取組みの進捗状況や課題等について、他の金融機関との比較を含め、出来る限り具体的に把握し、それに基づき、各金融機関が金融仲介の質を高めていけるような、効果的な対話を行っていきたい。

# 選択ベンチマーク(一部)

(3) 本業(企業価値の向上)支援・ 企業のライフステージに応じた ソリューションの提供	19. M&A支援先数
	20. ファンド(創業・事業再生・地域活性化等)の活用件数
	21. 事業承継支援先数
	22. 転廃業支援先数
	23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合
	24. 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額 (債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ)
	25. 破綻懸念先の平均滞留年数
	26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額
(4) 経営人材支援	27. リスク管理債権額(地域別)
	28. <u>中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数(人数ベース)</u>
	29. 28の支援先に占める経営改善先の割合
(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(10) 外部専門家の活用	40. <u>外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数</u>
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ数(経営陣も含めた役職別)
(11) 他の金融機関及び中小企業 支援策との連携	42. 地域経済活性化支援機構(REVIC)、中小企業再生支援協議会の活用先数
	43. 取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数
	44. 取引先の本業支援に関連する他の金融機関、政府系金融機関との提携・連携先数

# 静岡銀行「地域密着型金融、金融仲介機能の取り組み状況—金融仲介機能のベンチマーク—」 (2017年2月開示)

## 事業承継支援

資産承継や資本政策に関するお客さまの課題解決への支援

- 地域の事業承継・事業継続問題に対し、税理士法人などの外部専門家とも連携しお客さまの支援に取り組んでいます。

(事例) M&Aによる地域介護施設の維持および雇用の継続に関する課題解決支援 <平成28年度上半期>

- 静岡銀行は、入居者約200名の介護施設を営むA社のオーナーより、当該介護施設を所有するB社からの施設買取りにより経営基盤を安定させたいとの相談を受けました。その一方で、B社の親会社が介護事業からの撤退を検討しているとの情報を入手したため、提携している税理士法人など外部機関と連携し、M&Aによる課題解決を提案しました。
- 両社のニーズを把握したうえで、トップ同士の面談を行い、従業員約40名の雇用条件調整や入居者への配慮など多面的に支援した結果、A社がB社を買取る形でM&A成約となり両社の課題を解決しました。これにより、地域介護施設の維持および雇用の継続に寄与しました。

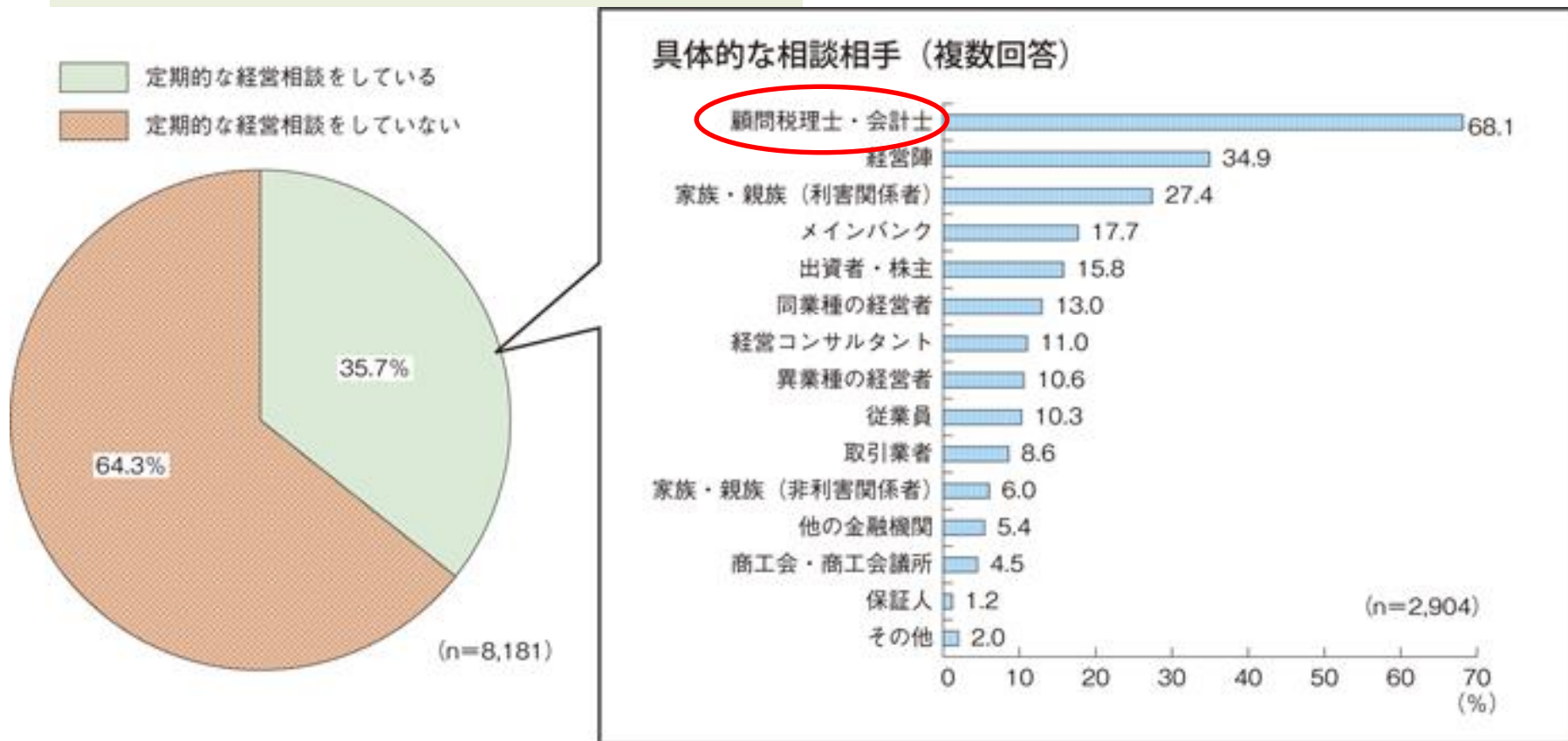
事業再生・事業承継・転廃業の支援に関連するベンチマークは、

巻末表の「2」、「15」、「16」、「17」、「18」、「19」、「20」、「21」、「22」、「23」

23	【選択ベンチマーク】 中小企業に対する経営人材・経営サポート 人材・専門人材の紹介数(人数ベース)	中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人 材の紹介数	同上	23人
----	---	------------------------------------	----	-----

# 5. 企業支援分野での税理士への期待

## (1) 『中小企業白書 2012』



資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」(2011年12月、(株)野村総合研究所)

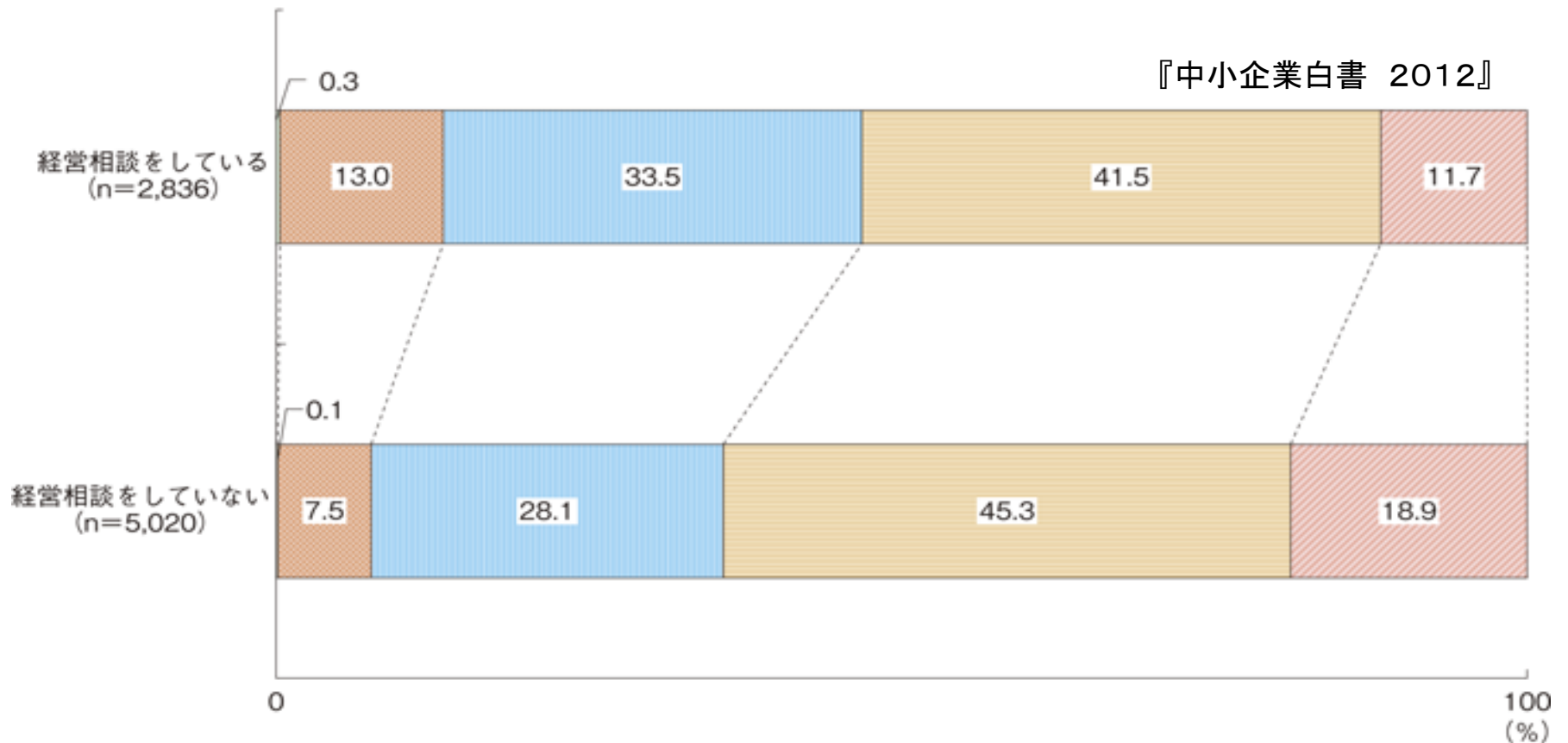
(注) ここでいう利害関係者とは、経営陣、従業員、出資者・株主、保証人をいう。

中小企業の最も主要な経営相談相手＝税理士



# 経営相談有無別の直近5年間の利益の傾向

■ 大幅な増益傾向 ■ 増益傾向 ■ 横ばい ■ 減益傾向 ■ 大幅な減益傾向



資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」（2011年12月、(株)野村総合研究所）

経営相談「あり」企業の方が増益基調

第 3-1-29 図

小規模事業者の経営課題ごとの相談相手（複数回答）

相談相手		経営課題	営業・販路開拓 (n=667)	商品開発 (n=544)	技術開発 (n=543)	生産 (n=481)	人材・経営 (n=645)	資金調達 (n=663)
支援機関	商工会・商工会議所		9.1	3.5	1.5	1.0	9.6	7.5
	国		3.9	3.5	3.7	1.5	4.0	3.5
	(独)中小企業基盤整備機構		4.5	4.4	3.7	0.8	3.3	3.9
	都道府県		5.8	4.8	4.4	1.0	3.1	3.0
	市区町村		3.9	2.2	1.3	1.0	2.5	3.0
専門家	税理士・会計士		7.3	2.0	0.7	2.5	33.3	31.1
	メインバンク		9.4	2.0	0.7	0.8	6.5	61.8
	その他金融機関		2.7	1.3	0.0	0.6	2.3	29.1
	経営コンサルタント		8.2	3.9	2.6	2.5	8.5	3.6
	中小企業診断士		2.1	0.7	0.9	0.6	4.0	1.4
経営者	同業種の経営者		24.6	15.6	19.2	15.0	16.9	3.2
	異業種の経営者		18.7	13.2	9.2	6.4	14.4	3.0
親しい人間 ／身内	知人		14.8	6.8	5.3	5.0	9.5	2.4
	家族・親族（利害関係者）		8.4	5.1	3.5	4.8	11.5	7.7
	家族・親族（非利害関係者）		5.1	2.6	1.7	1.5	6.7	2.4
利害関係者	出資者・株主		7.6	4.0	4.6	4.8	8.8	7.7
	保証人		2.2	0.6	0.7	1.2	2.9	3.6
	取引先		28.6	26.7	22.3	18.3	8.8	3.0
特に誰にも相談しない			16.3	24.6	26.2	30.4	16.4	14.9

資料：中小企業庁委託「平成 25 年度小規模事業者の経営実態に関する調査」（2013 年 10 月、(株)帝国データバンク）

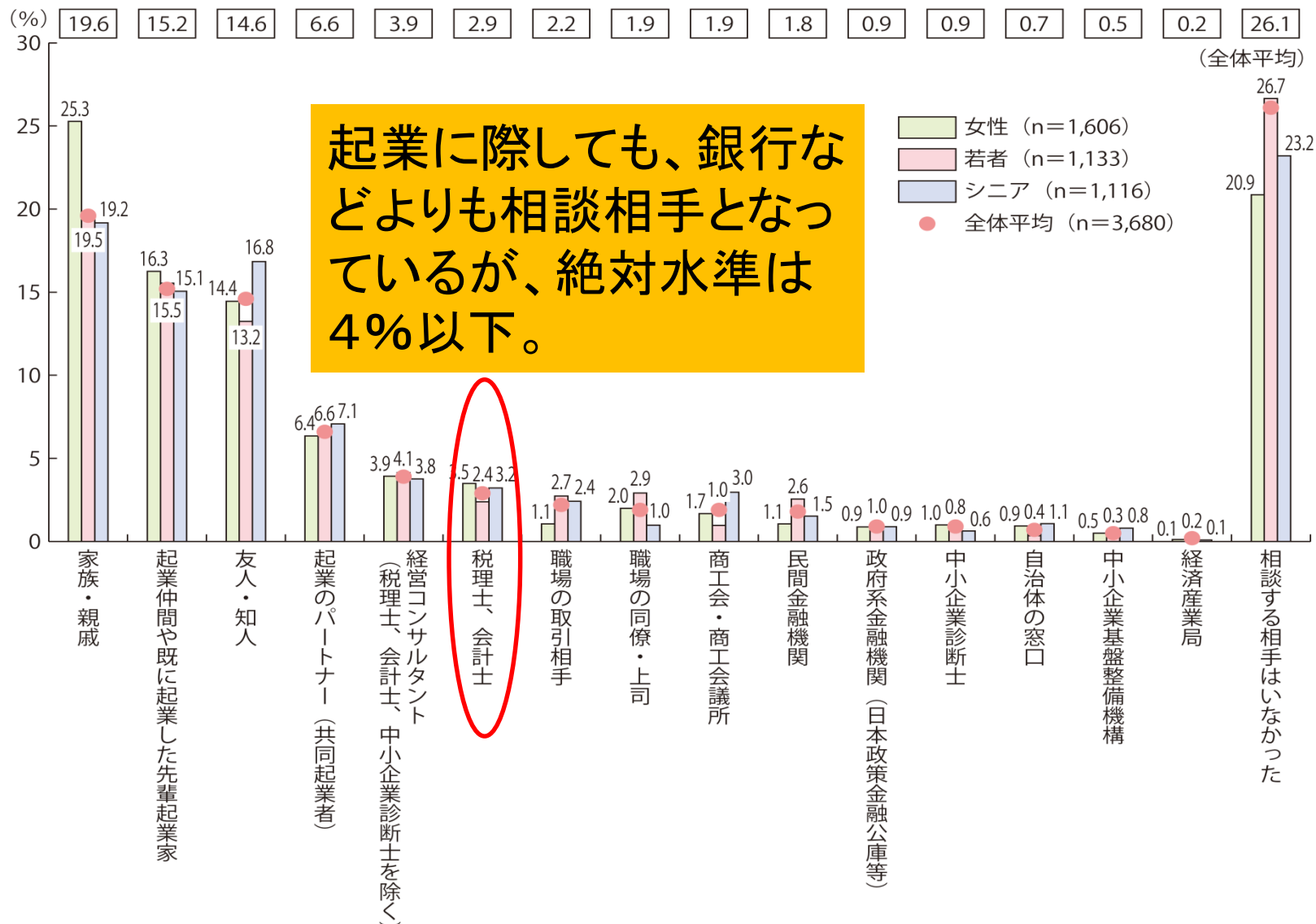
(注) 1. 経営課題ごとに上位 5 位までのセルを赤、6 位から 10 位までのセルを橙で表示している。

2. 「経営陣」及び「従業員」については、一般的に経営相談を行う相手であるため、表示していない。

3. 「その他」については、表示していない。

第 3-2-45 図

起業に関する相談相手



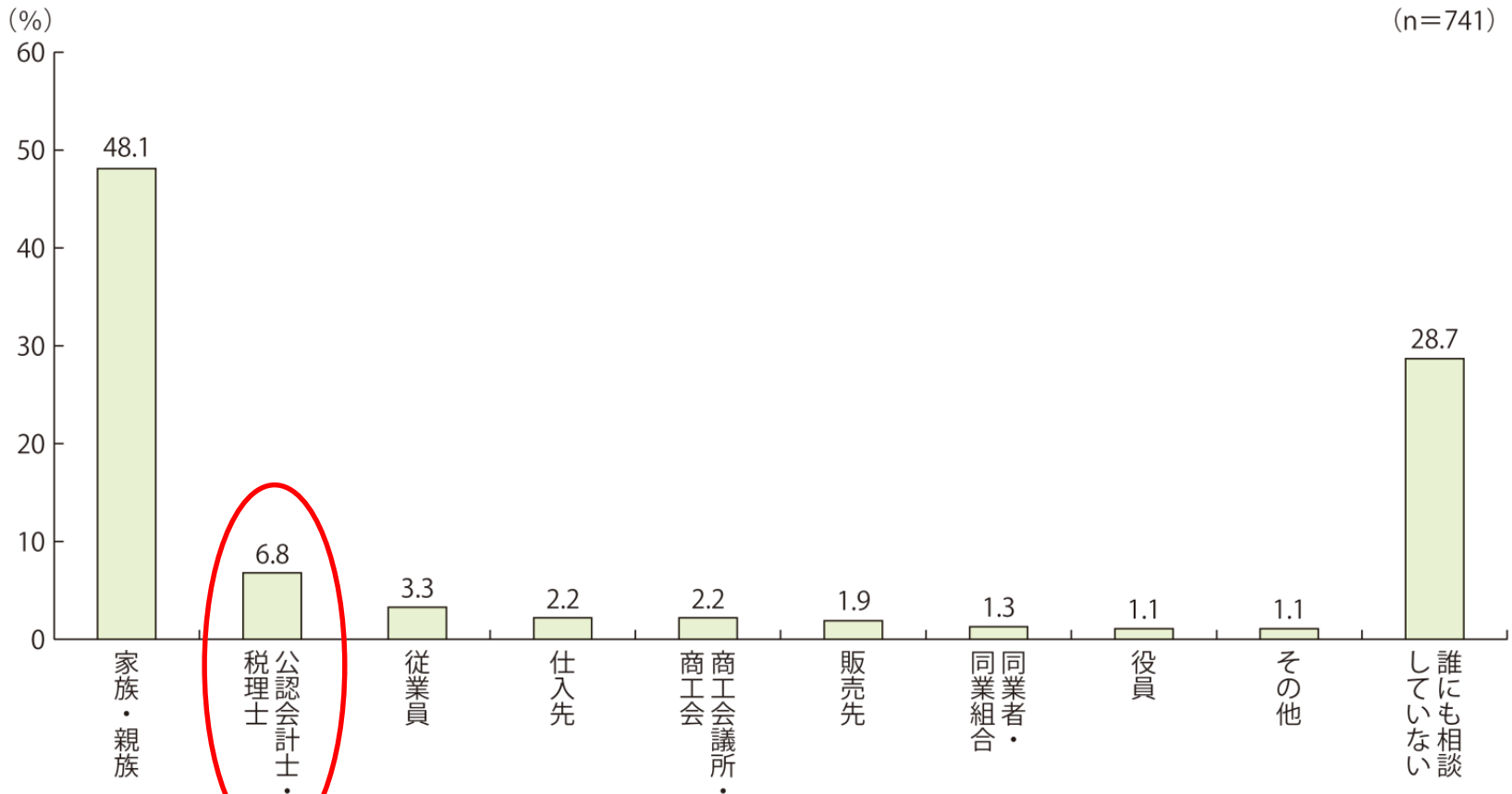
資料：中小企業庁委託「日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査」（2013年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注)「その他」は表示していない。



「公認会計士・税理士」に相談している者もいるが、小規模事業者のような規模の小さな会社では、日頃から経営相談できる公認会計士や税理士はいないという者も多い。

第 3-3-35 図

廃業に際しての相談相手



(n=741)

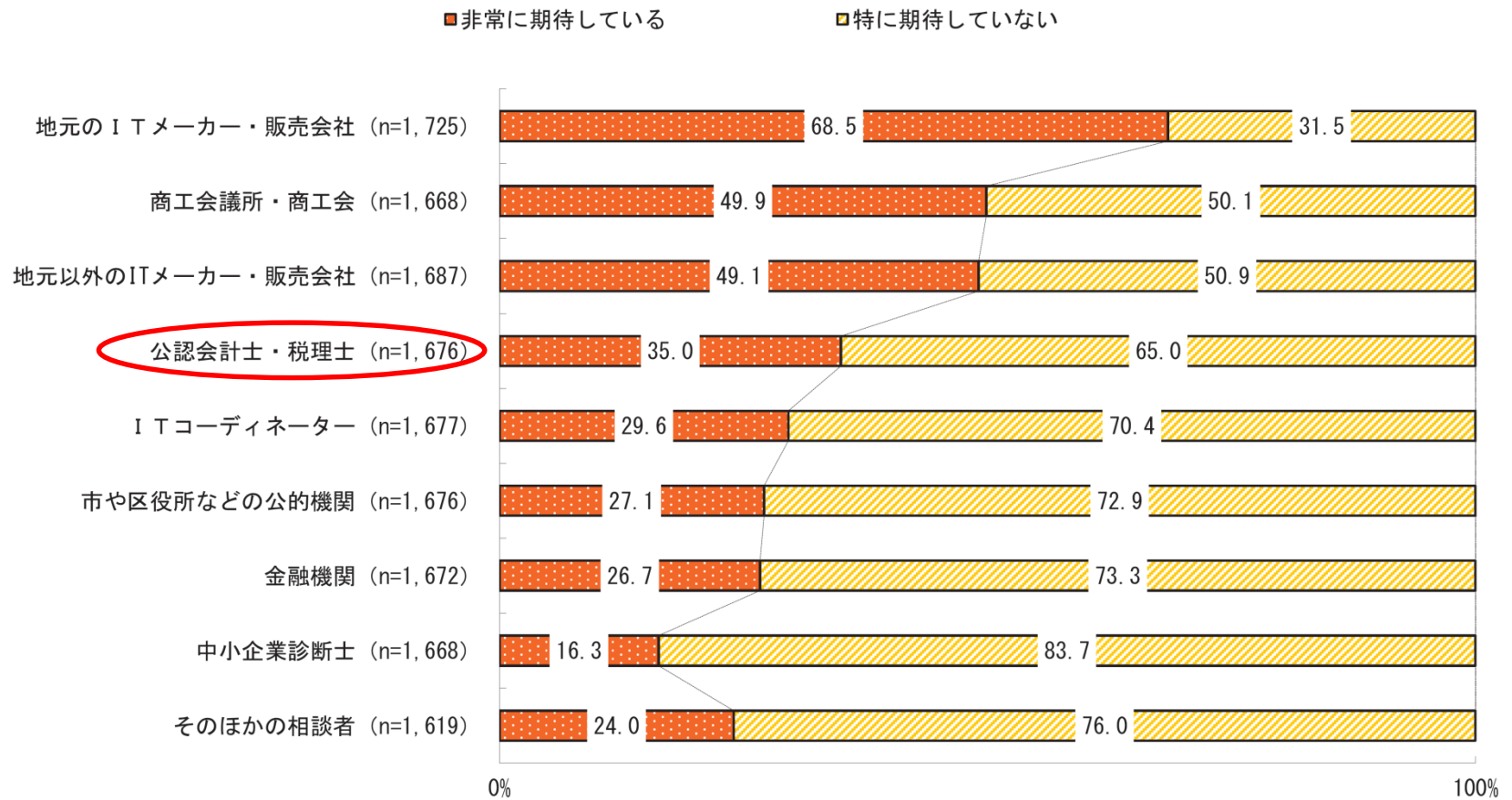
資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 相談相手として上位1～3位を挙げてもらい、1位の者を集計している。

2. 回答割合が1%以下の選択肢については表示していない。

### (3) 『中小企業白書(2015年版)』

第2-1-48図 ITを導入する際に期待している外部専門家や外部専門機関



資料：(独)情報処理推進機構「中小企業等のIT活用に関する実態調査」(2012年)

## (4) 愛知県信用保証協会アンケートの結果

- 愛知県信用保証協会との共同研究:
- 2009年9月実施。
- リーマンショック後の2009年1月から7月に愛知県信用保証協会の保証を利用して借入を行ったほぼ全ての企業。
- 愛知県内の12,070社。回答企業4,855社。
  - ⇒ 従業員5人以下企業が約3割。20人以下企業が約8割。
- 家森信善編著『地域の中小企業と信用保証制度』(中央経済社 2010年)
- 家森信善「企業と金融機関双方に求められる信用保証依存からの脱却」『金融財政事情』 2011年3月28日 pp.22-24

# メインバンクや顧問税理士等からの有益な助言・情報提供の有無

	メイン バンク	その他の 金融機 関	顧問 税理 士	商工会議所・ 商工会・自治 体等
① 新しい販売先	6.0	5.2	4.6	3.7
② 新しい技術やその技術の入手方法	1.6	1.3	2.3	3.1
③ 新しい仕入れ先	2.3	1.6	1.8	2.3
④ 人材	1.4	0.7	2.7	2.7
⑤ 不動産(たとえば、工場用地など)	6.8	4.1	1.8	1.3
⑥ 新しい資金調達方法	28.4	15.9	8.0	4.7
⑦ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの	41.8	20.8	6.5	5.6
⑧ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち非金融のもの	6.6	3.6	6.3	6.3
⑨ 財務状況や財務戦略(財務リストラなど)	6.2	2.5	16.7	1.2
⑩ 合併や事業再編	1.4	0.8	3.0	1.0
⑪ 業界や経済全般	14.5	7.0	13.9	4.4

小さな企業では、相対的に銀行の助言が手薄になるので、顧問税理士の役割が大きくなる。(次シート参照)

税理士からのアドバイス	5人以下	10人以下	20人以下	50人以下	100人以下	100人超
① 新しい販売先	5.7%	4.7%	4.0%	3.7%	3.1%	1.7%
② 新しい技術やその技術の入手方法	2.6%	2.5%	2.2%	1.6%	1.3%	1.7%
③ 新しい仕入れ先	1.7%	1.8%	2.2%	1.9%	0.4%	0.9%
④ 人材	2.8%	3.0%	2.8%	3.2%	0.4%	1.7%
⑤ 不動産(たとえば、工場用地など)	1.9%	2.3%	1.5%	1.6%	0.0%	0.0%
⑥ 新しい資金調達方法	8.2%	8.4%	8.1%	7.8%	6.2%	5.2%

メインバンクからのアドバイス	5人以下	10人以下	20人以下	50人以下	100人以下	100人超
① 新しい販売先	3.6%	4.5%	5.5%	10.7%	14.5%	14.8%
② 新しい技術やその技術の入手方法	1.1%	1.8%	1.6%	2.3%	2.6%	0.9%
③ 新しい仕入れ先	1.3%	2.7%	1.2%	3.5%	5.3%	7.8%
④ 人材	0.8%	0.9%	1.4%	2.2%	3.5%	7.8%
⑤ 不動産(たとえば、工場用地など)	4.1%	5.3%	7.6%	11.3%	13.2%	12.2%
⑥ 新しい資金調達方法	22.9%	28.9%	29.4%	35.8%	37.9%	32.2%

相対的に、規模の小さな企業での助言は顧問税理士が多い。

税理士からのアドバイス	5人以下	10人以下	20人以下	50人以下	100人以下	100人超
⑦ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの	6.8%	6.6%	8.0%	4.1%	5.7%	3.5%
⑧ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち非金融のもの	4.7%	6.4%	7.8%	8.2%	5.3%	7.0%
⑨ 財務状況や財務戦略(財務リストラなど)	13.5%	15.9%	20.0%	20.1%	18.1%	20.9%
⑩ 合併や事業再編	2.4%	3.3%	3.3%	3.4%	2.2%	6.1%
⑪ 業界や経済全般	12.9%	14.6%	15.4%	14.0%	11.0%	11.3%

メインバンクからのアドバイス	5人以下	10人以下	20人以下	50人以下	100人以下	100人超
⑦ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの	34.5%	42.1%	45.0%	49.5%	50.7%	50.4%
⑧ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち非金融のもの	5.2%	6.9%	6.2%	7.8%	11.5%	8.7%
⑨ 財務状況や財務戦略(財務リストラなど)	3.0%	5.5%	7.0%	11.2%	11.9%	9.6%
⑩ 合併や事業再編	0.9%	1.2%	1.5%	2.3%	2.2%	4.3%
⑪ 業界や経済全般	9.7%	14.0%	15.4%	19.8%	26.4%	27.0%

## (5) 非製造業中小企業アンケート2015

- 2015年2月に実施
- 従業員規模100人以下の企業
- 愛知県を含む西日本の17府県
- 493社からの回答
- 非製造業(卸売、小売、飲食、ホテル)

経営上の困難に直面した時に、まず相談する外部者は？

	5人以下	6~10人	11~20人	21~50人	51人以上	全体
メインバンク	18.0%	21.8%	12.8%	23.0%	25.0%	19.9%
メインバンク以外の民間金融機関	.0%	1.3%	.9%	3.0%	.0%	1.2%
公的金融機関	2.2%	2.6%	.0%	3.0%	.0%	1.6%
顧問税理士・公認会計士	42.7%	41.0%	46.8%	44.4%	30.3%	41.9%
商工会議所・商工会	1.1%	.0%	.0%	.7%	.0%	.4%
外部の専門家・コンサルタント	3.4%	3.8%	6.4%	3.0%	7.9%	4.7%
親会社	1.1%	10.3%	11.9%	11.1%	17.1%	10.3%
取引先・同業者仲間	13.5%	7.7%	8.3%	4.4%	3.9%	7.4%
その他	6.7%	3.8%	1.8%	1.5%	5.3%	3.5%
相談しない	6.7%	5.1%	7.3%	3.7%	3.9%	5.3%
わからない	4.5%	2.6%	3.7%	2.2%	6.6%	3.7%

家森・津布久(2016)「グローバル化の進展と金融機関および地方自治体等の企業支援に対する企業の意識」  
『神戸大学 経済経営研究(年報)』 第65号。

## 6. 求められる金融機関と専門家の連携

(1) 金融審議会「我が国金融業の中長期的な在り方について(現状と展望)」(2012年5月)

### 2. 企業向け金融サービスのローカルな展開について

#### (2) 金融業における取組みの方向性

業種転換を伴う企業再生、企業による新規事業の立上げなど多くの面で金融機関によるコンサルティング機能の発揮が求められている。投融資先企業との間で、事業の目的、達成手段、そして経営戦略について共通認識を深めていき、その基盤に立って、リスク変換機能を展開していくことになる。

金融機関が自らの情報収集・分析能力を向上させるだけでなく、**外部専門家を活用していくことも有効**である。



## (2) 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針

### 顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューション

顧客企業のライフステージ等の類型	金融機関が提案するソリューション	外部専門家・外部機関等との連携
経営改善が必要な顧客企業 (自助努力により経営改善が見込まれる顧客企業など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスマッチングや技術開発支援により新たな販路の獲得等を支援。</li> <li>・貸付けの条件の変更等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業診断士、<b>税理士</b>、経営指導員等からの助言・提案の活用(第三者の知見の活用)</li> <li>・地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチング</li> </ul>
事業の持続可能性が見込まれない顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸付けの条件の変更等の申込みに対しては、慎重かつ十分な検討を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・慎重かつ十分な検討と顧客企業の納得性を高めるための十分な説明を行った上で、<b>税理士</b>、弁護士、サービサー等との連携により顧客企業の債務整理を前提とした再起に向けた方策を検討</li> </ul>
事業承継が必要な顧客企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者の有無や事業継続に関する経営者の意向等を踏まえつつ、M&amp;Aのマッチング支援、相続対策支援等を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;A支援会社等の活用・<b>税理士</b>等を活用した自社株評価・相続税試算</li> <li>・信託業者、行政書士、弁護士を活用した遺言信託の設定</li> </ul>

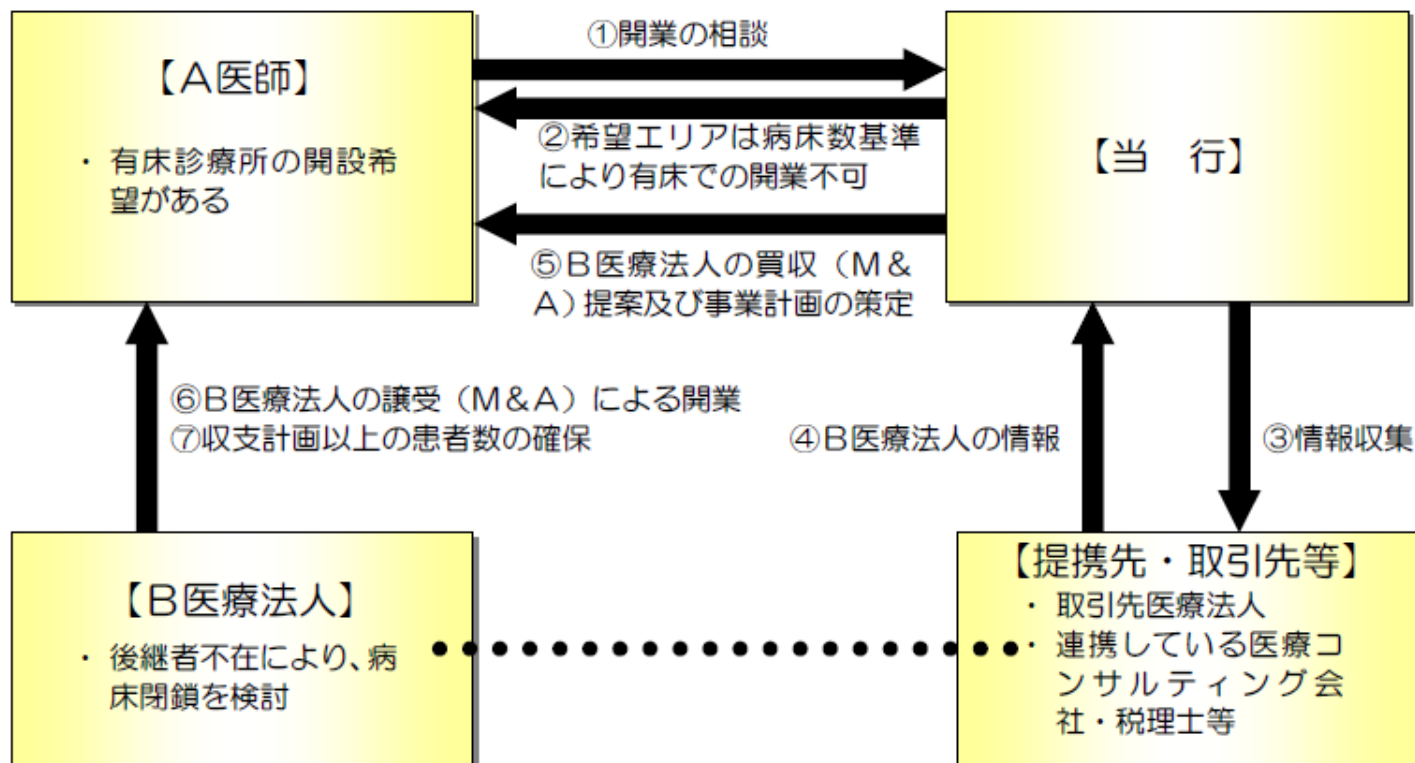
### (3) 金融庁「新規融資や経営改善・事業再生支援等における**参考事例集**」(2013年10月)

- 当行取引先医療法人や連携している医療コンサルティング会社・**税理士等**から医療法人の譲受に関する情報収集を開始。

新規病床開設が認められない医療圏でのM&Aによる有床診療所の新規開設支援

<M&Aによる病床の取得により、希望通りの開業ができ、収支計画以上の患者数の確保ができた事例>

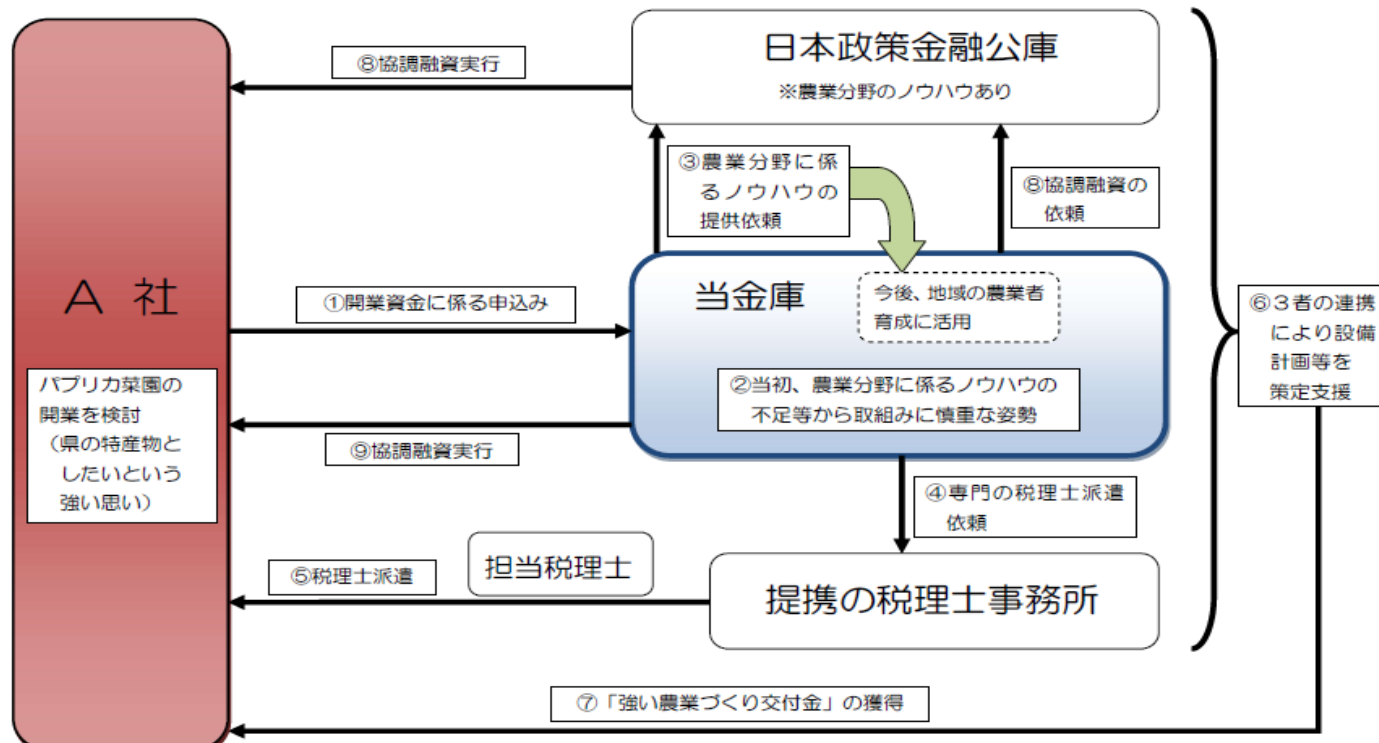
M & A 情報の提供



当行と連携している病院経営等コンサルを行う**税理士**より、後継者がおらず、病床閉鎖を検討しているB医療法人の情報提供が提供されたことから、B医療法人の買収(M&A)を検討。

- より実現性の高い事業計画を策定するため、当金庫と事業計画策定にかかる提携契約を締結している**税理士事務所**に**専門家の派遣を依頼**。
- 当金庫、日本政策金融公庫及び**税理士**の3者が連携し、情報交換を行うほか、同業他社の情報等を活用し、設備計画、収支計画及び資金調達計画を策定。起業者は「強い農業づくり交付金」の申請を行い、180百万円の交付を受けた。
- 事業の将来性を見込み、公庫と協調で融資実行。

「外部専門家との連携による農業分野への開業資金の取組」

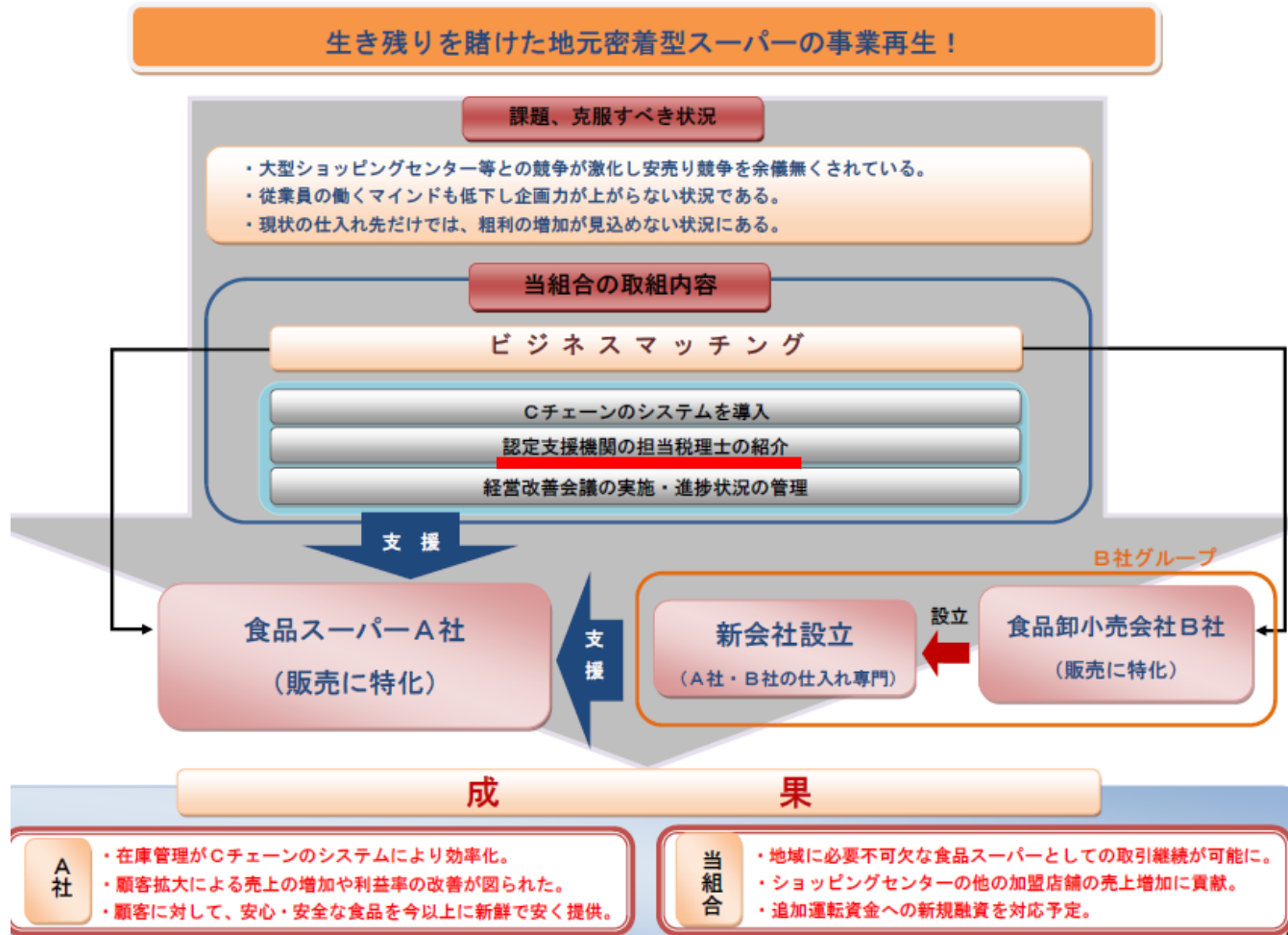


金融庁 新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集(追加版) Part 1 (2014年6月)

事業計画の策定・分析

A社の経営改善支援を行うにあたっては、**事業再生に精通し経営革新等支援機関の認定を受けている税理士事務所**を選定し、当該税理士事務所とB社、Cチェーン及び当組合による経営改善会議を通じ業績の進捗状況や管理状況を把握するとともに、必要に応じて協議を行うなど、経営改善に向けた関係者の協調態勢を構築。

経営改善の指導



金融庁 新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集(追加版 Part1)(2014年6月)

## (4) 『平成28事務年度 金融行政方針』

- 金融機関の取組みをサポートしつつ、事業者の自主的な経営改善を通じた地域経済の活性化の実現を図るため、以下のような関係省庁や政府系金融機関及び各種支援機関との連携・協力の強化を図る。

### 連携先

- ◆ 地方公共団体
- ◆ 税理士等の支援の専門家
- ◆ コンサルティング会社
- ◆ 商工団体
- ◆ 他の民間金融機関
- ◆ 政府系金融機関
- ◆ 信用保証協会
- ◆ ファンドや専門機関
- ◆ NPO法人

名古屋中小企業支援研究会、日本公認会計士協会東海会、全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム－金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して－』（中央経済社）2016年6月。

## (5) 信用保証協会との連携強化の方向性

### 見直しの出発点

→金融機関は、信用保証に過度に依存して、借り手企業への支援が不十分になっているのではないか？

#### ■日本再興戦略2015(平成27年6月30日閣議決定)

「金融機関が経営改善や生産性向上等の支援に一層積極的に取り組むよう促すため、信用保証制度の在り方について検討する」

#### ■骨太の方針2015(平成27年6月30日閣議決定)

「金融機関による適切なリスク負担を図る観点から、信用保証制度の在り方について本年中に検討を進め、あるべき方向性を示す」

信用補完制度をめぐる内外からの指摘(ポイント)(第1回WG 2015年11月19日)



# 中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律案(2017年6月成立)

## C. 信用保証協会法の一部改正

### (1) 信用保証協会と金融機関の連携等

- ・信用保証協会の業務に中小企業に対する経営支援を追加するとともに、業務の運営に当たっては信用保証協会と金融機関が連携する旨を規定。

※上記を踏まえ、以下の措置を実施。

- ①金融機関による信用保証の付かない融資（「プロパー融資」）を確保することが、その中小企業に対する金融機関の積極的な支援姿勢に直結することから、信用保証協会が、金融機関の「プロパー融資」の状況や経営支援の方針等を確認しながら保証を実施することにより、「保証付き融資」と「プロパー融資」を適切に組み合わせるリスク分担を行う。
- ②既存のセーフティネット保証制度のうち不況業種に対するもの（5号）については、金融機関がより前面に立つて経営改善や事業転換等が促されるよう、その保証割合（現行100%）については80%とする。

### (2) 信用保証協会における出資ファンドの対象拡大

- ・信用保証協会が地方創生に一層の貢献を果たすべく、事業再生ファンドのみならず、創業や中小企業の経営改善を支援することを目的とするファンドへの出資を新たに可能とする。

TKC静岡会、保証協と連携、県内中小の支援強化。

2016/10/26 日本経済新聞 地方経済面 静岡 6ページ 233文字

税理士や公認会計士で組織するTKC静岡会はこのほど、**静岡県信用保証協会**と中小企業の支援強化を目的に業務連携した。TKCが金融機関に提供する顧客企業の財務・経営情報サービスを利用し、企業に適した助言や支援ができるようにする。

「TKCモニタリング情報サービス」は金融とIT(情報技術)を融合したフィンテック技術を生かした。所属する税理士らが収集した企業の財務情報などを分析し、データを提供する。すでに業務連携している県内の4地銀、12信用金庫も順次導入を進めている。

TKC四国会と中小支援で連携、高知県信用保証協会。

2017/03/03 日本経済新聞 地方経済面 四国 12ページ 243文字

**高知県信用保証協会**(高知市)は税理士や公認会計士で構成するTKC四国会(高松市)と中小企業の経営改善や成長支援で業務連携する覚書を結んだ。返済条件の緩和を受けている中小企業を中心に経営改善計画の策定や計画実行を連携して支援する。

協会は4月に保証部内に経営支援室を新設し、支援対象企業を個別に訪問して相談などに応じる。協会とTKC四国は随時協議会を開いて、具体的な支援策について話し合う。TKC四国会の三好豊会長は「四国の他県でも導入できるように高知をモデルケースとしたい」と話した。



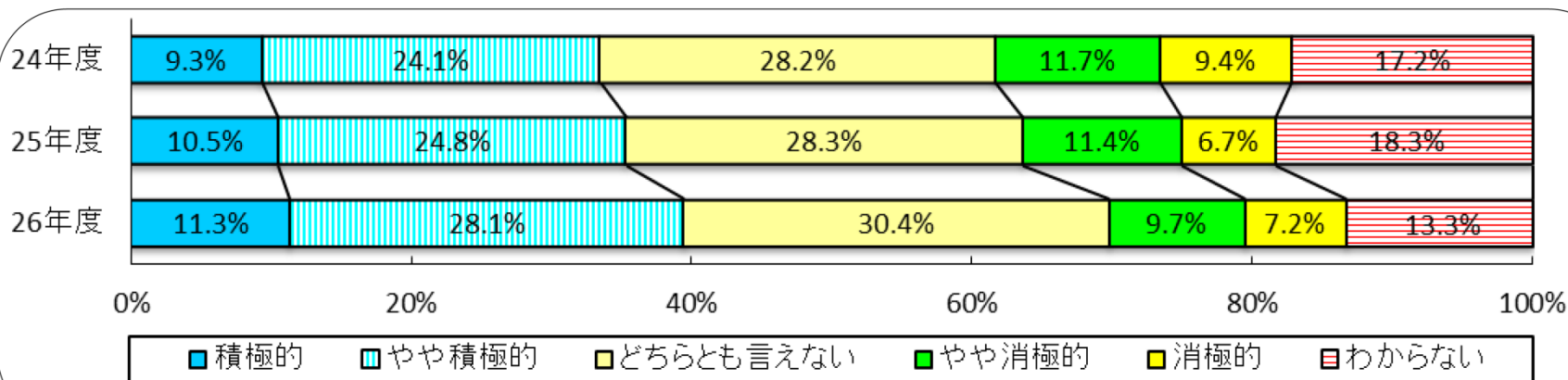
## 7. 連携強化の課題

### (1) 連携への評価は高まっているが改善の余地

- 金融機関だけの力では、地域全体の課題を解決できない。
- 様々な主体との連携が不可欠である。

→不十分との意見が多い→一層の連携強化が必要

#### (vi) 外部専門家・外部機関等との連携姿勢



金融庁「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果」 2015年8月。

## (2) 金融機関職員アンケート2014

家森・米田(2015)「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題」神戸大学経済経営研究所 DP2015-J08

- 2014年12月に実施
- 楽天リサーチのwebモニターを対象
- クリーニング質問によって「銀行業」を職種として選んだ人を対象に、本質問を実施
- 回答者数400人

		n	都市銀行	地方銀行	銀行 第二地方	組合 庫・信用	信用金 庫	その他
全体		400	118	115	28	60	79	
		100.0	29.5	28.8	7.0	15.0	19.8	
性別	男性	300	80	92	21	51	56	
		100.0	26.7	30.7	7.0	17.0	18.7	
	女性	100	38	23	7	9	23	
		100.0	38.0	23.0	7.0	9.0	23.0	

Q20. 貴行の取引先中小企業が顧問としている税理士のうち、税務以外の面で中小企業経営に助言できる力量を持っている税理士はどの程度の割合だと思いますか。

	80%以上～100%	60%以上～80%未満	40%以上～60%未満	20%以上～40%未満	20%未満	わからない
人数(合計400人)	9	34	77	44	49	187
比率	2.3	8.5	19.3	11	12.3	46.8
「わからない」を除く比率	4.2	16.0	36.2	20.7	23.0	-

銀行員からみると、税理士の経営助言についての力量は必ずしも評価されていない。

### (3) 地域金融機関支店長アンケート2017

- 家森が経済産業研究所ファカルティフェローとして、2017年1～2月に、全国の地域金融機関の支店長7000人を対象に調査を実施。
- 2,868人(回収率 41.0%)の回答をえた。
- 経済産業研究所のDPとして公刊予定。

問20. あなたご自身がこれまでに取引先企業に対して、(1)助言や情報提供を行ったことがある項目、そのうち、(2)取引先企業の経営改善に相当程度効果があった経験をお持ちの項目、(3)各助言等によって貴社の取引や収益の拡大につながった経験がある項目をそれぞれすべて選んで下さい。

	(1) 助言や 情報提供の 経験	(2) 取引先の 経営改善につ ながった	(3) 貴社の収 益拡大につな がった
① 新しい販売先	1,576	804	624
② 新しい仕入先	1,286	605	323
⑤ 人材の紹介(中途採用者の紹介など)	1,041	399	95
⑥ 専門家や専門機関の紹介(税理士、 弁護士、中小企業診断士など)	1,498	1,442	460
⑩ 公的支援策のうち金融関連のもの(信 用保証制度や制度融資など)	1,372	1,464	887
⑪ 公的支援策のうち金融関連以外のもの (各種の補助金など)	1,432	986	598

問24. 企業支援に際して、下記の主体の関与が再建の障害になった経験をお持ちですか。

	合計	よくある	時々ある	ほとんどない	わからない
① 企業の経営者	2,746	631	1,424	588	103
	100	23.0	51.9	21.4	3.8
② 企業の株主	2,727	43	360	2,087	237
	100	1.6	13.2	76.5	8.7
③ 企業の従業員	2,726	17	352	2,199	158
	100	0.6	12.9	80.7	5.8
④ 企業の取引先企業	2,721	39	547	1,939	196
	100	1.4	20.1	71.3	7.2
⑤ 企業の顧問税理士	2,733	109	1,003	1,464	157
	100	4.0	36.7	53.6	5.7
⑥ 他の債権者のうち、民間金融機関	2,733	106	1,101	1,386	140
	100	3.9	40.3	50.7	5.1
⑦ 他の債権者のうち、政府系金融機関	2,728	58	536	1,957	177
	100	2.1	19.6	71.7	6.5
⑧ 信用保証協会	2,731	51	519	2,043	118
	100	1.9	19.0	74.8	4.3

問25. 貴支店の平均的な営業職員及びあなたご自身は、重要な顧客企業の顧問税理士・会計士とどのような関係を築いていますか。全体的な傾向として当てはまるものを全て選んで下さい

	担当者		支店長	
	回答数	割合	回答数	割合
定期的に連絡を取っている	233	8.7	248	9.1
定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	1,317	49.2	1,615	59.1
名前を知っている程度	857	32.0	653	23.9
名前も知らない	207	7.7	106	3.9
当該企業の経営状態について協力して支援している	372	13.9	516	18.9
本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	596	22.2	869	31.8
当てはまるものはない／わからない	160	6.0	129	4.7

問26. 貴支店の取引先中小企業が顧問としている税理士・会計士のうち、税務以外の面で中小企業経営に効果的な助言ができる税理士・会計士はどの程度の割合だと思いますか。

		税理士に対する評価					回答数
		0～20%未満	20%以上～40%未満	40%以上～60%未満	60%以上～80%未満	80%以上～100%	
支店長と税理士との関係	定期的に連絡を取っている	28.6	41.6	18.0	5.7	2.4	245
	定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	30.4	40.4	13.7	3.1	0.7	1601
	名前を知っている程度	35.9	38.7	11.0	1.4	0.2	646
	名前も知らない	50.5	24.3	3.9	0.0	0.0	103
	当該企業の経営状態について協力して支援している	29.5	41.5	13.0	5.7	0.8	508
	本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	34.0	39.4	13.1	3.5	1.1	857
	当てはまるものはない／わからない	28.7	18.9	4.9	0.0	0.0	122

## (4) 自治体職員アンケート

問26: あなたの自治体が地域活性化を図るパートナーとして、下記の主体はどの程度重要ですか。

	n	非常に重要	重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
1.指定金融機関	500 100.0	67 13.4	270 54.0	87 17.4	11 2.2	65 13.0
2.それ以外の民間金融機関	500 100.0	41 8.2	283 56.6	103 20.6	11 2.2	62 12.4
3.政府系金融機関	500 100.0	43 8.6	207 41.4	156 31.2	22 4.4	72 14.4
4.信用保証協会	500 100.0	55 11.0	224 44.8	137 27.4	16 3.2	68 13.6
5.商工会議所・商工会	500 100.0	113 22.6	235 47.0	87 17.4	12 2.4	53 10.6
6.地元の専門家(税理士など)	500 100.0	44 8.8	203 40.6	163 32.6	23 4.6	67 13.4
7.地元の大学・研究機関	500 100.0	75 15.0	230 46.0	116 23.2	24 4.8	55 11.0



## (5) 専門家から見た地域金融機関連携の課題

### 専門職別の回答者数

n	税理士	計士 公認会	弁護士
700	466	202	142
100.0	66.6	28.9	20.3

- ・税理士、公認会計士、弁護士の資格の保有者
- ・その資格を主たる仕事としている人
- ・中小企業を顧客にしている人(事務所に勤めている人)
- ・2016年2月にWeb調査を実施

家森信善・米田耕士「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題－2016年調査結果の概要－」DP2016-J05 2016年5月。

現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。

n	非常に強く感じる	強く感じる	感じる	あまり感じない	全く感じない
700	148	218	235	82	17
100.0	21.1	31.1	33.6	11.7	2.4

問20. あなたは、主要な顧客企業のメインバンクの①担当者や②支店長を知っていますか。平均的な事例を念頭に置いてお答えください。

者担当	知っている	名前は知らないが、必要なときに連絡は取れる	簡単に連絡を取るの難しい	わからない
700	200	143	97	260
100.0	28.6	20.4	13.9	37.1

長支店	知っている	名前は知らないが、必要なときに連絡は取れる	簡単に連絡を取るの難しい	わからない
700	150	137	133	280
100.0	21.4	19.6	19.0	40.0

問23. あなたが顧問をしている中小企業のメインバンクの渉外担当者についてお尋ねします。彼らのうち、中小企業に的確な助言ができる力量を持っている職員はどの程度の割合だと思いますか。

n	80%以上 ~100%	60%以上 ~80%未満	40%以上 ~60%未満	20%以上 ~40%未満	20%未満	わからない
700	13	78	155	128	124	202
100.0	1.9	11.1	22.1	18.3	17.7	28.9

問25. 顧客企業を支援する際に、顧客企業のメインバンクと協働する上で、これまでに経験した障害として、当てはまるものを全てお選びください。(いくつでも)

わからない	上記に当てはまるものはない	協働の機会はあるが、障害を感じたことはない	協働の機会はなく、障害を感じたことはない	上記以外の深刻な障害がある	信用保証協会が関係するとまとまりにくい	金融機関の意思決定が遅い	金融機関の責任者、決定権者が誰かわかりにくい	金融機関の担当者の能力が低い	金融機関側が、企業支援に消極的である	同じ金融機関でも支店や担当者によって支援への熱意が異なる	金融機関側に、あなたに対する不信感がある	あなたの側に、金融機関に対する不信感がある	複数の金融機関が絡むために、調整が難しい	どの金融機関がメインバンクなのかはっきりしない	あなたの金融に関する知識が乏しい
119	75	14	49	14	60	110	48	95	95	155	36	98	155	78	82
17.0	10.7	2.0	7.0	2.0	8.6	15.7	6.9	13.6	13.6	22.1	5.1	14.0	22.1	11.1	11.7

士業と金融機関との間の信頼関係は構築途上。



士業と金融機関の協働の経験の積み重ねが、難しい支援での協働につながるはず。

\* 顧問税理士自身が金融機関や自治体(および関連の支援機関)から、「〇〇先生の顧問先なら安心だ」と信頼されるような企業支援面での研鑽と実績を積み重ねつつ、税理士の果たしている役割を社会に積極的に発信していくことが強く期待されている

家森信善「税理士は経営支援重ね社会にアピールを」『TKC』 2017年3月。

## 中小企業にとって身近な存在である税理士を巻き込みながら、三位一体で経営改善計画策定支援事業に取り組む金融機関

京都府京都市に本店を置く京都信用金庫では、中小企業・小規模事業者の経営改善支援に取り組む上で、**中小企業にとって身近な存在である顧問税理士の関与が不可欠**という認識の下、営業エリア内に組織している12の税理士の会の**顧問税理士と連携して**中小企業支援に取り組んでいる。

具体的には、京都・滋賀・大阪に12の税理士の会を組織し、エリアごとに経営改善計画策定支援事業の実務研修を行うとともに、認定支援機関の役割、経営改善計画策定支援事業の説明、経営改善計画策定支援事業の活用勧奨を実施している。

計画の策定段階では、中小企業・小規模事業者の経営者、顧問税理士、京都信用金庫の三者でミーティングを繰り返し、窮状要因と建て直し策の基本方針を共有し、デューデリジェンスの実施、実効性の高い経営改善計画の策定を行っている。その結果、計画を策定するだけでなく、関係者、特に税理士（顧問税理士）における経営改善計画策定能力の向上にも寄与することとなった。

中小企業・小規模事業者にとっても、身近な存在である税理士に対して税務相談以外の相談を行えるようになり、事業継続に不可欠のパートナーという認識が強まるなどの効果があった。

## 8. むすび

- \* 中小企業の苦境は構造的なもので、景気循環によって自然に解決するものではない。
- \* 地域金融の目指すべきは、事業性評価による顧客企業の価値向上（「育てる金融」）。
- \* そのためには、金融機関の支援が不可欠であるが、金融機関だけの力では、解決できない課題も多い。
- \* 金融行政や中小企業行政も、中小企業の再生における金融機関と専門家・支援機関との協働を期待。そのための施策も拡充。
- \* 支援者同士の相互信頼の醸成が大切。
- \* 社会の要請に応える一層の協働の取り組みへの期待は高い。

## <参考文献>

- 伊東眞幸・家森信善『地銀創生－コントリビューションバンキング』 きんざい 2016年6月。
- 小川光・津布久 将史・家森 信善「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題－産業振興行政担当者に対する意識調査の概要－」 経済産業研究所ディスカッションペーパー 16-J-064 2016年12月。
- 家森信善編『地域連携と中小企業の競争力－地域金融機関と自治体の役割を探る－』 中央経済社 2014年2月。
- 家森信善「第9章 金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」 名古屋中小企業支援研究会編、日本公認会計士協会東海会編、全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム－金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して－』(中央経済社)所収 2016年6月。
- 家森信善・米田耕士「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題－職員のモチベーションと人事評価の側面を中心に－」『国民経済雑誌』 第212巻第5号 2015年11月。
- 家森信善・米田耕士「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題－2016年調査結果の概要－」DP2016-J05 2016年5月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題－地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告－」 神戸大学経済経営研究所 RIEB DP2014-J04 2014年6月。

ご清聴ありがとうございました。  
ございました。