

静岡における都市経済の実態調査

－地域金融機関の経営行動を中心にして－

小 藤 康 夫

●実態調査の日程

静岡県の産業クラスター集積及び計画に関わる調査を以下のような日程で行った。

- ・2004年8月17日（火）14時～17時
静岡県庁健康福祉部で、ファルマバレー構想についてヒアリングを行う。
- ・2004年8月18日（水）10時～12時
浜松信用金庫融資部で、リレーションシップバンキングについてヒアリングを行う。
- ・2004年8月19日（木）9時30分～12時
静岡県庁商工労働部にて、フォトンバレーならびにフードバレー構想についてヒアリングを行う。
- ・2004年8月19日（木）14時から16時30分
静岡がんセンターにて、ヒアリングを行う。

こうした日程で行った実態調査のうち、ここでは2004年8月18日（水）に浜松信用金庫融資部で行われたリレーションシップバンキングのヒアリングを中心にしながら、「産業クラスター集積と金融機関の経営行動」について考えていくことにしたい。

第1節 静岡経済の現状と特色

●静岡経済の全国的な位置づけ

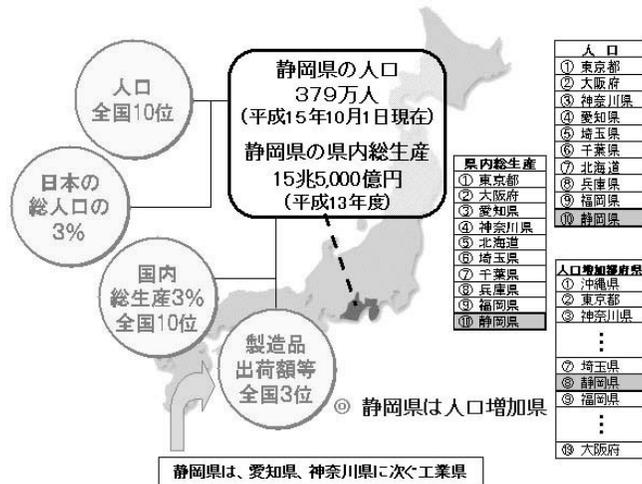
まず、はじめに静岡県の人口と経済規模を全国レベルから見ていくことにしよう。図表1はそのことをわかりやすく描いたものである。

人口は全国で第10位の379万人（2003年10月1日現在）で、総人口の3%を占めている。日本が少子化傾向に苦しみつつあるなかで、静岡県は人口が増加している県であり、人口増加率では第8位にある。

県内総生産は15兆5000億円（2001年度）で、国内総生産の3%を占め、全国で第10位に位置している。製造品出荷額では全国第3位であり、企業立地件数では2002年、2003年と全国で第1位にある。

こうしたデータから静岡経済がこれからさらに発展する可能性が高いことが推測できる。

図表1 静岡県の人口と経済規模



(静岡県のホームページより抜粋)

●静岡経済の現状

日本経済における静岡の経済的位置づけがわかったところで、今度は静岡経済を支える個別の産業を見ていくことにしたい。(週刊ダイヤモンド「静岡特集」2004年8月28日号 参照)

図表2は2004年7月～9月における静岡県内主要産業の四半期見通しをまとめたものである。これを見るとわかるように、静岡県の経済は徐々に景気回復の方向に進みつつある。

このなかで好調な産業は工作機械と民生用電器部品である。ようやく兆しの見え始めた日本経済の景気回復基調、そして猛暑効果も影響し、電器・精密機械・家電関連の受注が伸びているようである。

また、観光・レジャーは過去において振るわなかったが、ここにきて盛り返しつつある。

だが、静岡の代表的産業である製茶をはじめ、多くの産業が景気回復に向かって確実な歩みを見せていない。

例えばプラモデル業界は低調で、そのことはプラモデル業界トップのタミヤがミニ四駆に続くヒット商品を見つけることができないことからわかる。子供達の間で大ヒットしたミニ四駆は改造ができるプラモデルとして、他の企業にも波及した。だが、ブームは去り、それに代わる商品が望まれている。

また、小売業も低迷している。そのことは静岡西部に位置する浜松市の百貨店の撤退がそれを象徴している。1994年に丸井、97年に西部百貨店が撤退し、そして2001年には地元の百貨店の松菱が廃業している。

駅に近い百貨店は一昔前ならば有利であったかもしれないが、クルマ社会では必ずしも成り立たない。駅前の商業集積はクルマで買い物をする人にとって不便であり、また駐車などにコストがかかる。

浜松の百貨店が撤退・廃業に追い込まれたのは単に日本経済の不況が影響しただけでなく、こうした人々の生活の変化が影響している。

そうしたなかで2004年8月に無料駐車場3500台を有する「イオン浜松志都呂ショッピングセンター」がオープンした。静岡県で最大規模の商業施設で、総合スーパーのジャスコをはじめとして、家電量販店そして150もの専門店がショッピングセンターで買い物客を待ち受けている。

この商業施設は浜松市の中心部からクルマで20分の離れたところに位置しているが、それがクルマ社会にとって好立地となっている。まだ、その成果がはっきりとした形で出ていないが、この施設をきっかけにして静岡県の小売業は回復に向かって確実に動き去ることが期待されている。

図表2 静岡県の業界別景気見通し

平成16年7～9月期静岡県内主要産業四半期見通し調査一覧表

調査項目 業種	業界景気の見通し 状況	静岡県内主要産業の見通し										
		生産量 前年同月比	出荷額 前年同月比	生産量 前年同月比	出荷額 前年同月比	換 算 業 度	需 給 バ ラ ン ス	製 品 在 庫 水 準	原材料価格の動き 前年同月比	製品価格の動き 前年同月比	資 金 繰 り 上 り	受 注 残 り (万円)
製茶	●	→	→	→	→	◇	均	適正	→	→	普通	—
缶詰	●	→	→	→	→	◎	均	適正	→	→	普通	1.0
広幅織物	●	→	→	→	→	◇	供給超過	過多	→	→	普通	0.5~2.0
製材	●	→	→	→	→	◇	均	適正	→	→	普通	0.1~0.5
家具	●	→	→	→	→	○	供給超過	適正	→	→	普通	1.0
家庭用薄葉紙	●	→	→	→	→	◎	均	適正	→	→	普通	0.3~1.0
段ボール原紙	●	→	→	→	→	○	均	適正	→	→	普通	0.1~0.2
工作機械	●	→	→	→	→	◎	需要超過	適正	→	→	余裕	1.0~5.0
民生用電器部品	○	→	→	→	→	○	均	適正	→	→	普通	0.3~2.7
二輪車部品	●	→	→	→	→	○	均	適正	→	→	普通	—
自動車部品	●	→	→	→	→	○	均	適正	→	→	普通	0.1~3.0
サンダル	●	→	→	→	→	◇	供給超過	過多	→	→	普通	0.5~1.0
楽器	●	→	→	→	→	◇	均	適正	→	→	普通	—
プラモデル	●	→	→	→	→	◇	均	適正	→	→	普通	—
漁業	●	→	→	→	→	◇	供給超過	—	→	→	普通	—
建 設	●	→	→	→	→	○	供給超過	適正	→	→	普通	2.0~6.0
大型小売店	●	→	→	→	→	—	供給超過	適正	→	→	普通	—
自動車販売	●	→	→	→	→	—	均	適正	→	→	普通	—
運輸・倉庫	●	→	→	→	→	○	均	適正	→	→	普通	—
情報サービス	●	→	→	→	→	○	均	適正	→	→	普通	—
観光・レジャー	●	→	→	→	→	—	均	適正	→	→	普通	—
リ ース	●	→	→	→	→	—	—	—	→	→	普通	—

表の見方と注意

業界の現況	業界景気の見通し	換 算 業 度	需 給 バ ラ ン ス	製 品 在 庫 水 準	生産量・出荷額の伸び率 原材料・製品価格の動き	資 金 繰 り
好 調 ○	上 昇 ●	100~90%	◎ 非常に需要超過	非常に過少	非常に増加・上昇 (10%以上)	非常に余裕
順 調 ○	やや上昇▲	89~80%	○ 需要超過	過 少	増加・上昇▲ (3~9%)	余 裕
普 通 ●	横 ばい→	79~70%	◇ 均 衡 適 正	—	横 ばい→ (2~△2%)	普 通
低 調 ●	やや下降▼	69~60%	◇ 供給超過	過 多	減少・下降▼ (△3~△9%)	逼 迫
不 調 ▼	下 降 ▼	59%以下	● 非常に供給超過	非常に過多	非常に減少・下降 (△10%以上)	非常に逼迫

(注) ① 「業界の現況」及び「業界景気の見通し」は、対象企業経営者が業界景気動向をどうみているかを調査したものの。
 ② ※印欄は季節性が強いため、「前年同期比伸比率」を参照していただきたい。
 ③ 調査方法は、アンケート調査とヒアリング調査による。
 調査時点…平成16年6月中旬。
 調査対象企業…県内主要22業種の企業214社。

(静岡経済研究所のホームページより抜粋)

●静岡県の伝統的産業は製造業

静岡県は工業出荷額が全国第3位の、ものづくりが代表的な産業となっている。その起源は徳川家康が関ヶ原の合戦の後に大規模な駿府城の修築を全国の大名に命じたことに始まる。

全国の優れた宮大工、木工、彫刻、漆塗りなどの職人が駿府（いまの静岡）に集まり、修築後もそこにとどまった。彼らの優れた技術が受け継がれ、木工加工そして漆器となって発展するとともに、紡績や機織りにまでつながっていく。

例えばプラモデルはもともと木工技術が出発点となっている。その技術が戦後に米国から輸入されたプラモデルに活かされて、静岡県の代表的な産業となっている。

だが、代表的なものづくりは紡績や機織りに見られる。江戸時代に始まったこれらの産業は明治時代にはいって、豊田左吉の自動織機、鈴木道雄の織機製造と開花した。また、山葉寅楠そして河合喜三郎によるオルガン製作もものづくりの伝統の成果といえる。

戦後、これらの技術は衰退する繊維産業などからオートバイ産業に参入し、高く評価され、著しい発展を遂げた。その結果、今日では世界のトヨタ、スズキ、ヤマハとして揺るぎない大会社として活躍している。

第2節 静岡・浜松地域におけるクラスター創成事業

●静岡県・4地域における新産業の創造

静岡経済をとらえる場合、東部・中部・西部・伊豆の4地域に分類される傾向にある。図表3は静岡県における新産業の育成と計画を4地域ごとに整理したものである。

東部地域では富士山麓先端健康産業集積地区として「ファルマバレー」が形成されている。ここでは静岡がんセンター&研究所（2002年～）、県立大学薬学部創薬検索センター（2004年～）、静岡県治験ネットワーク（2002年～）が中心となって、先端健康産業にかかわる研究開発拠点の整備と先進医療の開発促進を目指している。

このなかで静岡がんセンターは最高のがん医療を行う病院として設立され、その規模は16病棟・615床、緩和ケア2病棟・50床で、現在のところ約600億円の資金がかかっている。がんセンターに隣接するがん研究所から、がんに関わる最近の成果がここから出され、薬剤など医療・健康関連の幅広い分野で事業化されていくことが望まれている。

中部地域（静岡市・焼津市）は食品・医療品・化成品産業が発達した領域であり、それらの産業をさらに高度化することを目標に「フーズ・サイエンスヒルズ」として健康・医療産業にかかわる新規事業の創出と強化に取り組んでいる。

特に現代社会に蔓延する心身ストレスを克服するため、バイオメーカーを活用した評価システムの開発、そして地域特産物の持つ抗ストレス活性物質等の研究を推進し、その応用技術を高める方向に進んでいる。

西部地域は浜松市を中心に、光技術関連産業集積促進地区として「フォトンバレー」が形成されている。光技術は静岡県が誇る技術資産であり、浜松地域テクノポリスでは光技術を軸にした高度技術企業の集積が展開されている。

伊豆地域は昔から温泉を中心とした観光産業の振興として全国的に知られている。ここでは伊

ベントの創造・コンベンションの機能拡大が今日のテーマとなっている。

●コンセプトはウエルネス

4つの区域で共通するコンセプトは「ウエルネス」（健康で快適な生活）であろう。

例えば、東部のファルマバレーはがん研究を通して、それを医療に活かしながら健康関連事業の創出に向けようとしている。

「医療からウエルネスまで」という標語からうかがわれるように、静岡がんセンター&研究所を起点に医工連携大学等を通して基礎研究を行い、その成果が衣食住、運動、観光、多様なサービスを行う企業に結びつくことを目指している。

中部のフーズ・サイエンスヒルズは心身ストレスの解消を、伊豆地区は温泉や観光といった従来の産業をさらに発展させる方向にあり、そして西部のフォトンバレーは光技術を自動車に活かすなど快適な生活に結びつく産業を生み出しつつある。

こうして静岡県では幅広い意味でとらえた「ウエルネス」をコンセプトに産業が動き出そうとしている。医療・健康関連の研究成果を出発点に、運動・衣食住・観光・多様なサービスを行う事業展開が望まれている。

●浜松地域の知的クラスター創成事業

このように静岡県では4つの地域で、それぞれの特色に合わせた新産業の創造と育成が進められている。

そのなかで西部地域の浜松では文部科学省・知的クラスター創成事業として「浜松オプトロニクスクラスター」が立ち上げられている。光電子工学技術にかかわる企業と研究機関がこの地域に集積し、さらに高度な技術を生み出し、それに関連するベンチャー企業に新事業として創成する動きを強めている。

文部科学省の知的クラスター創成事業では目的・趣旨として、「自治体の主体性を重視し、知的創造の拠点たる大学、公的研究機関等を核とし、関連研究機関、研究開発型企業等による国際的な競争力のある技術革新のための集積（知的クラスター）の創成を目指す」と定めている。

そこで、2002年4月に事業実施地域として10クラスター、2003年2月に3クラスター（3地域）が加わり、2004年2月にはさらに3クラスター（地域）が加わった。

予算規模は1地域当たり年間5億円で、5年間にわたって交付される。企業ニーズといった視点を重視し、新技術シーズを生み出す研究を大学の共同研究センター等を通して、産学官で実施していくことを明示している。

図表4ではそうした全国の知的クラスター創成事業地域が描かれている。そうしたクラスターがあるなかで、浜松クラスターが浜松地域に存在している。

●知的クラスターから産業クラスターへ

浜松オプトロニクスクラスター構想のイメージを描くと、図表5のようになる。

出発点となるのは、知的クラスターの形成である。静岡大学工学部・情報学部・電子工学研究所・イノベーション共同研究センター、そして浜松医科大学光量子医学研究センター・医学部と

いった大学の研究機関が持つ基盤技術を、地域企業あるいは地域外企業と連携し共同研究を行っている。

次に共同研究から生み出された新技術シーズが事業化・起業化され、そのことが産業クラスターの形成に結びついていく。したがって、スポーツの三段飛びで表現すれば、産学官共同研究が「HOP」で、その成果育成研究が「STEP」でなるならば、事業化・企業化が開花した産業クラスターは「JUMP」に相当する。

対象地域は静岡県浜松地域で、具体的には天竜市、引左町、細江町、浜松市、浜北市の3市2町から成り立っている。このクラスター計画では産学官連携体制のなかで、産業・医療に関わる超視覚イメージング技術を中心にした事業化が促進されようとしている。

地域企業ばかりでなく地域以外の企業も参画し、研究と事業が一体化し、この地域への集積が図られようとしている。

●事業化へ進むうえで重要なファイナンスの問題

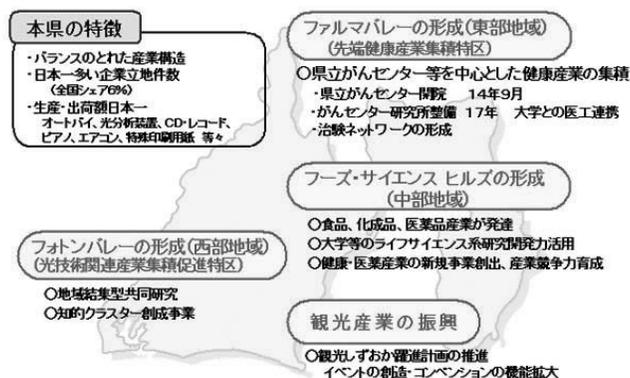
このように産業クラスターが形成されるには基礎研究が最終的に事業化されなければまったく意味がない。たとえ優れた研究成果が出されても、民間会社がそれを事業化しなければ産業クラスターが形成されたとは言わない。

そうすると、産業クラスターの形成で大事なことは基礎的研究を事業化する民間会社や起業家が連続的に現れることであろう。だが、それだけでは事業化できない。資金調達の問題を克服しなければ事業化できないからだ。

そこで、以下では新産業の創造と育成を進めていくうえで避けて通れない問題として、中小・地域金融機関がこうした事業に対してどれだけ向き合ってファイナンスできるかを検討したい。

そのためにはこれらの金融機関が置かれている現状を、金融行政の流れを踏まえながら分析していかなければならない。つまり、貸し渋り・貸し剥がしといった社会問題を引き起こすきっかけになった金融検査マニュアルの発表から、創生・再生へ積極的に融資するリレーションバンキングへの流れを丁寧に見ていく必要がある。

図表3 静岡県における新産業の創造



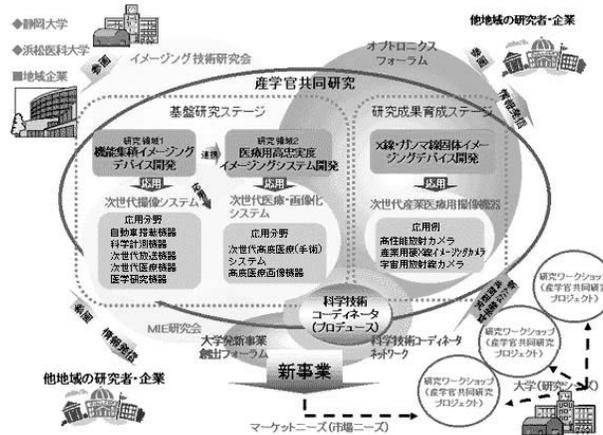
(静岡県のホームページより抜粋)

図表4 知的クラスター創成事業 実施地域



(浜松地域テクノポリス推進機構ホームページより抜粋)

図表5 浜松オプトロニクスクラスター構想のイメージ図



(浜松地域テクノポリス推進機構ホームページより抜粋)

第3節 リレーションシップバンキングと金融行政

●貸し渋り・貸し剥がし問題を引き起こした「金融検査マニュアル(本冊)」

今日の中小・地域金融機関の経営行動を見るうえで、金融庁による金融行政は無視できない、極めて大きな影響力を持っている。このことを小藤(2005)に従って整理してみよう。

金融庁が信用組合、信用金庫、地方銀行、第2地方銀行といった中小・地域金融に最も大きな影響力を及ぼしたのは、1999年4月に公表された「金融検査マニュアル(本冊)」であろう。

日本の金融行政は1998年から大蔵省(現・金融庁)による「護送船団行政」から、「ルール先行・事後行政」へ大転換した。過去のように大蔵省が事前に金融機関を事細かに指導するのではなく、銀行の自己責任原則のもとで事後的に検査を通して指導していくことになった。

そうした金融行政のルールの基本になったのが金融検査マニュアルである。金融機関の貸付担当者はこれにしたがってスコアリングを中心とした格付け主義を踏襲し、貸付審査を行うようになった。

だが、このマニュアルはもともと都市銀行といった大手銀行を対象にして作成されたものであった。そのため、特殊な事情を抱えた中小企業を融資対象とする中小・地域金融機関にはなじまないものであった。なぜなら、中小企業に融資する場合、特殊な事情から定量分析のほかに定性分析も必要であるからだ。

定量分析とは企業の財務諸表から機械的・画一的に経営判断する手法である。大手企業の経営分析はこれだけで可能であろう。それに対して定性分析は財務諸表に表れない要因を見抜く方法で、例えば経営者の資質、企業の販売力、技術力などにに基づきながら評価する。

中小企業の経営を正確にとらえるには定量分析とともに定性分析も重視していかなければならない。ところが、金融検査マニュアルでは大手銀行向けに作成されていたため、定性分析が欠けていた。

そのために当時、深刻な「貸し渋り・貸し剥がし問題」が中小企業を中心に起きてしまった。中小・地域金融機関が融資先の中小企業から資金を強制的に回収し始めたのである。

これは金融検査マニュアルにしたがった結果であった。ここでは機械的に融資先を判断し、財務諸表から好ましくない数値が出れば、そのまま資金を回収せざるを得なくなったのである。

●特殊な性質を持つ中小企業

金融機関は検査マニュアルを用いて、融資先債権を正常先債権、要注意先債権、不良債権（管理先債権・破綻懸念先債権・実質破綻先債権）に分ける。その際、それを金融機関がどのように用いるかによって金融機関自身の経営に直接跳ね返ってくる。

例えば、財務諸表による定量分析だけで貸付債権を見るならば、中小企業への融資は厳しく評価される恐れがある。このことはそれらの企業へ融資している中小金融機関の経営そのものも不安定なものにする。

なぜなら、不良債権として処理すれば、自己資本比率が低下し、最悪の場合には金融機関そのものが債務超過に陥り、破綻することにもつながるからだ。

実際、金融検査マニュアルが公表されて以降、柳沢伯夫金融担当大臣（当時）が金融の健全化を推し進めるなかで、多くの中小金融機関が連続的に破綻した。金融検査マニュアルにしたがって機械的に不良債権を処理することによって自己資本比率が急激に低下したためである。たとえ破綻に至らなくとも、合併によっても中小金融機関の数は減少していった。

だが、中小企業は大手企業と異なった経営上の特性を持っている。例えば、中小企業の法人は個人の資産と分離されていない場合が多い。そのため、単純に会社の財務内容を見るだけでは評価できないことになる。

また、中小企業は利益が出るような状況でも役員の報酬や従業員への給与を増やすようにするので、赤字の状態を意図的に作り出している。それは税金対策であったりもする。したがって、自己資本を形成する内部留保が薄いのが一般的であり、必ずしも経営内容が悪いわけではない。

融資について見ると、金融機関による中小企業への運転資金は恒常化し、満期が来ても再び借

り入れるロールオーバーが一般的になっている。運転資金は短期資金でなく、一種の固定資金化している。

だが、中小企業の経営を判断するうえで最も難しいのは、やはり技術力や販売力が外から客観的に評価されにくい点であろう。これらは大企業ならばすぐに判断されるだろうが、中小企業の場合はなかなか見分けにくい傾向にある。

中小企業はこうした特殊な性質を持っているので、大企業を対象にした金融検査マニュアルでは誤った判断を下すことになる。その結果が先ほども示した金融機関による中小企業への貸し渋りや貸し剥がしであり、また中小金融機関の連続破綻であった。

●中小企業の特性を考慮した「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」

中小企業への貸し渋り・貸し剥がしは、当時、社会問題にまで発展した。それは複雑な要因が絡んでいたのかもしれない。だが、金融庁が中小企業の経営を見るうえで大事な視点が金融検査マニュアルにかけていたことは見逃せない。

そこで、そうした反省から2002年6月にはその問題を克服した中小企業向けの金融検査マニュアルが作成された。それが「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」である。

ここでは中小企業融資に関わる16の具体的事例が掲げられ、中小企業特有の事情を十分に配慮した評価方法が採用できるように指導している。そのため、従来の本冊で行われていたような定量分析だけに頼らず、中小企業が持つ特性を強調した定性分析も行われるようになった。

金融機関が貸付債権を格付ける場合、まず財務分析を行う。企業の売上高、売上高経常利益率、自己資本比率、債務償還年数などからスコアリングによる格付けを行う。これが定量分析である。

金融検査マニュアル別冊ではさらに定性分析が加えられ、販売力、技術力、経営者の資質、将来返済力といった財務分析ではとらえにくい要因も格付けの評価対象に取り上げられた。

しかも、定性分析は潜在返済力、他行支援、個人による資産を加味した実質的な財務力も格付けの評価として用いられるようになっていく。

こうして金融検査マニュアル別冊は中小企業の特性を考慮し、通常は定量分析に定性分析が加えられた。中小企業の経営者や中小・地域金融機関の融資担当者の意見を聞き、本冊に欠けていた点を補いながら、実態に沿った金融検査マニュアルが作成されたのである。

●金融庁による具体的指導が始まる

中小・地域金融機関のための検査マニュアル別冊が公表されてから数ヶ月後の2002年10月になると、小泉改造内閣のなかで経済財政担当大臣を引き受けるとともに金融担当大臣も兼務することになった竹中平蔵氏は、大手銀行を対象にした「金融再生プログラム」を発表した。

大手銀行の不良債権を2005年3月期までに半減させるため、DCF（ディスカウント・キャッシュフロー）法や繰延税金資産の厳格化などが打ち出された。これにより大手銀行は不良債権を大幅に処理せざるを得なくなった。

そうした大手銀行に向けた金融再生プログラムにおいて、中小企業貸出に対しても十分に配慮することが指摘された。

例えば（１）中小企業の再生を可能とするデット・エクイティ・スワップ等による金融の仕組みを整備すること、（２）金融検査マニュアル別冊に従い、中小企業の実態を反映した的確な検査を行うとともに、借り手である企業も別冊の内容を十分に知るように心がけることなど、中小企業金融への注意が具体的に書かれていた。

それを受けて、2003年3月には「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」が金融審議会金融分科会第二部会から報告された。それとほぼ同時に金融庁は「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」も発表した。

●地域の特色を活かした中小企業融資

アクションプログラムの副題には「中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリティ）の確保」という見出しが加えられている。そのことからわかるように、中小・地域金融機関が中小企業の再生と地域経済の活性化に取組みながら、同時に不良債権問題も克服することが望まれている。

このことが単に理念だけで終わらないように、中小・地域金融機関に「リレーションシップバンキングの機能強化計画の提出」が求められ、そのフォローアップも実施された。つまり、金融庁がそれぞれの金融機関に対して具体的な取組み状況の報告を求め、ベストプラクティス指導を行っているのである。

2004年2月には「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」の改訂が行われ、16事例から27事例に増えた。これにより中小企業融資への格付けがさらに評価し易くなった。

だが、それと同時に2004年6月には「金融機能強化法案」が成立し、同年8月には施行されることになった。この法律により経営的に不安定な金融機関は公的資金注入によって健全な金融機関に吸収される仕組みが出来上がったことになる。

中小・地域金融機関はリレーションシップバンキングを重視し、地域の特色を活かしながら中小企業への融資を進めるとともに、不良債権を減らし利益を上げなければならないことになる。

地域に合った中小企業融資を進めながら利益も高めなければならない。だが、必ずしも両者がうまく噛み合うとは限らない。地域の繁栄を考え、地元の中小企業に融資しても、それが不良債権になってしまえば、最悪の場合、その金融機関は公的資金注入により他の金融機関に吸収されてしまう恐れもある。

したがって、中小企業への融資は相反する二つの要因をうまく結びつけなければならない難しい仕事といえる。

図表6 リレーションシップバンキングに関わる金融行政の動き

1999年（平成11年）4月	「金融検査マニュアル（本冊）」
2002年（平成14年）2月	「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」（案）
2002年（平成14年）6月	「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」16事例
2002年（平成14年）10月	「金融再生プログラム」
2002年（平成14年）11月	「金融再生プログラム作業工程表」
2003年（平成15年）3月	「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」
2003年（平成15年）3月	「リレーションシップバンキングの機能強化計画」（アクションプログラム）
2003年（平成15年）8月	「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の提出
2003年（平成15年）12月	「金融検査マニュアル別冊・中小企業融資編の改定案」
2004年（平成16年）2月	「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の実施状況、第1回フォローアップ
2004年（平成16年）2月	「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」の改訂27事例
2004年（平成16年）6月	「金融機能強化法案」が成立し、同年8月に施行
2005年（平成17年）4月	ペイオフ解禁

第4節 東海財務局管内におけるリレーションシップバンキングの概要

前節では金融検査マニュアルの「本冊」と「別冊」から、金融庁による中小企業金融への取組み姿勢の変化について見てきた。そのなかで金融庁はそれぞれの中小・地域金融機関に対して機能強化計画を求めている。

ここでは具体的事例として、「浜松信用金庫」を取り上げ、中小企業金融の取組みについて調べていくことにする。だが、その前に浜松信用金庫が属する「東海地区の状況」から見ていくことにしたい。

そこで、財務省・東海財務局がホームページ上で発表している「東海財務局管内における「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の概要」を紹介することにしたい。以下は原文をそのまま引用している。

1. 創業・新事業支援

・業種別担当者の配置等の審査体制については、今後整備するところが多い中で、ユニークな対応もみられる。

【取組み事例】 審査担当者を一般事業会社へ派遣し、実地研修を行う制度を構築する（信金）。

・産学官とのネットワークについては、地銀は既に積極的に構築しており、今後、一層の活用を図るとしている（地銀以外では15年度に構築・活用するところが多い）。

【取組み事例】 地元大学に設置された産官学融合センターに行員を派遣し、中小企業と大学との技術交流・共同研究等の橋渡し役として各種連携活動に共同して取り組み、評価を受けている（地銀）。

・日本政策投資銀行との連携については、地銀では連携済みが多い（地銀以外では15年度に構築

するところが多い)。

【取組み事例】 証券会社、監査法人を運営メンバー、地域の伝統的中堅企業をサポート役とした民間主導のベンチャー企業支援ネットワークを組織し、既に株式公開企業を輩出するなど、成果が期待できる。今後は日本政策投資銀行等と連携し情報の共有化を図っていく(地銀)。

【取組み事例】 地元大学との産学連携地域経済活性化研究会において県等と連携し、日本政策投資銀行などの協力を得て「知的財産評価機構(仮称)」「NPO法人」の設立及び知的財産評価に基づく融資制度の創設を検討する(地銀)。

・中小企業支援センターとの連携については、地銀は対応済み(地銀以外では今後対応するところが多い)。

【取組み事例】 コンサルタント担当を配置し、中小企業支援センターと連携して「中小企業創造活動促進法」、「中小企業経営革新支援法」の認定申請支援に実績をあげている(地銀)。

2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

・経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みについて、銀行についてはほぼ整備済みであり、手数料収入増加をにらみ積極的な検討もみられる。(信金・信組については、15年度に整備予定のところが多い)。

【取組み事例】 隣接3県の銀行がそれぞれの営業基盤、情報力を活用して3銀行によるM&Aネットワークを設立、M&Aの成約も出ている(地銀、第二地銀)。

【取組み事例】 医業の開業支援において、専担者を配置しノウハウを蓄積して融資実績をあげ、県内の開業医の約9割に当行が関与している(地銀)。

・取引先企業への支援業務の取組みについては、専担者を配置して経営相談を行うなど積極的に取り組むところが多い。

【取組み事例】 コンサルティングについて、医療介護、資産運用、ベンチャーなどの分野にそれぞれ専担者を配置し対応している(地銀)。

【取組み事例】 経営相談室を開設し、提携する外部コンサルタントによる経営相談を実施している(信金)。

・要注意先債権等の健全化については、過去から前向きに取り組んでいたところが多く、銀行ではさらに一歩進めた取組みがみられる。また、信金、信組についても担当部署の設置、経営支援担当者の配置等により前向きな取組みがみられる。

【取組み事例】 組織体制の強化(5名から13名へ増員するとともに「部」へ格上げ)とともに、外部専門家との提携等事業支援に向けたネットワークの構築を検討している(地銀)。

【取組み事例】 再生に特化した(私的整理スキーム等の)特殊手法による再生チームの設置を検討している(地銀)。

【取組み事例】 経営コンサルタントの紹介にあたり、一般の経営コンサルタント料は高額なため、地元のボランティア的な任意団体(大企業を退職し、様々なノウハウを持った人の集団)を紹介している。(信金)

3. 早期事業再生に向けた積極的取組み

・早期事業再生に向けた取組みについては、銀行では再生ツールの積極活用もみられる。信金・信組は、企業再生ファンド、DES、DIPファイナンス等の活用について、今後検討するとしているほか、中小企業再生支援協議会については、再生取組み企業の紹介等により積極的な活用を図るとしている。

【取組み事例】 私的整理ガイドラインに則りDESを活用することで、本業以外での過剰債務を解消する取組みを実施している（地銀）。

【取組み事例】 日本政策投資銀行との連携により、経営陣を刷新し老舗旅館の再生スキームに取り組んでいる（地銀）。

4. 新しい中小企業金融への取組みの強化

・信用リスク管理手法の高度化を受けて、スコアリングモデルの活用やローンレビューの徹底も検討・実施されている。（各業態とも）

【取組み事例】 内部スコアリングモデルを活用した財務診断サービスを実施するほか、地域の税理士からの紹介による融資商品の開発を予定している（地銀）。

【取組み事例】 独自開発システムを使ったスコアリングモデルを活用した融資商品や、信用保証協会との提携によるスコアリングモデルの融資商品を提供している（信金）。

（財務省・東海財務局ホームページより（<http://www.mof-tokai.go.jp/kinyuu/kinyuu/rireban.htm>））

第5節 浜松信用金庫の位置づけと事業方針

●静岡県内の中小・地域金融機関について

ここでは個別の中小・地域金融機関として「浜松信用金庫」を取りあげ、中小企業金融の再生と地域経済の活性化の取組みについて見ていくことにしたい。

その前に静岡県内で展開する地銀3行・第2地銀1行、そして14信用金庫について、2004年3月期決算から経営内容を見ることにしよう。それにより浜松信用金庫の位置づけがわかるであろう。

図表7は静岡県内の地銀・第2地銀の4行について、2004年3月期決算のうち主要な経営指標を整理したものである。4行とは静岡銀行、スルガ銀行、清水銀行、静岡中央銀行の4行であり、このうち静岡銀行は資金規模からも財務内容からも全国で上位に位置する大手地方銀行である。

4行とも前の年度に比べて自己資本比率が上昇したうえ、コア業務純益、経常利益、最終利益も上昇している。すなわち、健全性も収益性も高まっていることがわかる。その結果、ほとんどの銀行が不良債権比率を下げる傾向にある。

一方、図表8は同じ静岡県内で営業展開する14信用金庫の経営指標を2004年3月期決算から並べたものである。静岡県は「信金王国」と呼ばれていることからわかるように、信用金庫の数は他の地域に比べて多い。当然のことながら、県内における信金全体の預金シェアも、貸出金シェアもともに高い。

これらの信金を見ると、銀行4行と若干異なり、健全性指標の自己資本比率を上昇させた信金

図表7 静岡県の地銀・第2地銀の2004年3月期決算

	コア業務純益	経常利益	最終利益	不良債権処理損失	不良債権比率	自己資本比率
地銀						
静岡銀行	48,254	45,129	26,634	3,936	5.54	13.60
	0.4	130.6	116.7	▲ 56.4	▲ 0.04	1.17
スルガ銀行	30,263	17,481	8,799	18,076	6.82	9.29
	24.7	102.9	18.3	31.0	▲ 1.70	0.97
清水銀行	4,763	3,213	1,726	7,240	6.74	10.58
	51.2	52.7	43.8	16.0	0.81	0.80
第2地銀						
静岡中央銀行	3,199	1,628	887	1,494	3.92	10.75
	56.1	196.0	229.9	▲ 49.0	▲ 0.06	0.32

(注1) 単位百万円、網掛けは前の期比増減率、%、ポイント、▲は減。

(注2) 自己資本比率は連結ベース、それ以外は単独、コア教務利益は一般貸倒引当金繰り入れ前の業務利益から債券売却損益を引いた値。

不良債権比率は金融再生法開示基準、スルガは部分直接償却後の値。

(注3) 日本経済新聞(2004年5月22日)より。

もあれば、それを下げた信金もある。また、業務純益や最終損益といった収益性指標も信金によって異なっている。

しかし、全体的にはほとんどの信金が不良債権比率を前の年度に比べて引き下げているうえ、自己資本比率も国内基準の4%をすべての信金が余裕を持って上回っている。

●浜松信用金庫の事業方針

浜松信用金庫は静岡県内の信金で資金規模が最も大きく、預金残高が1兆円を超えている。

これは静岡県内の銀行4行でも、第2地銀の静岡中央銀行を上回る規模である。「1兆円信金」は全国でも数少ないので、浜松信用金庫は信金業界でも代表的な存在といえる。

その浜松信用金庫の事業方針を『はましん2004年度ディスクロージャー誌(2004年3月末現在)』から取り上げると、次のようになる。

平成15年度の事業方針

平成15年度は、経営の健全性と効率化の追求により経営体質の一層の強化を図るとともに、地域との共生を指向しお客様に信頼され、選ばれ、地域になくしてはならない金融機関を目指し次の方針で臨みました。

営業面では、強靱な経営体質の構築による信頼性の維持・確保を目指し、安定収益の確保による健全性の向上とお客様第一の視点のもと地域に密着した営業活動に取り組み、顧客満足度の高いサービスにつとめました。

管理面では、健全性と信頼性確保の観点から、リスク管理債権の削減やお取引先企業の経営再建支援に積極的に取り組み、リスク管理態勢の強化を図るとともにコンプライアンス体制の充実・定着化につとめました。

預金面では、ペイオフの全面解禁を控え、新規お取引先の増加と既存お取引先の複合取引の推進を図るとともに、国債・投信・外貨定期預金等の積極的な販売によりお取引のメイン化をすす

図表 8 静岡県内の14信用金庫の2004年3月期決算

信金名	業務純益	最終損益	不良債権処理額	不良債権比率	自己資本比率	預金	貸出金	総資金利ザヤ
浜 松	5,835	3,468	1,622	6.32	13.66	1,116,870	651,037	0.31
	▲ 28.8	▲ 3.3	18.8	▲ 0.35	0.46	3.4	1.4	▲ 0.08
しずおか	2,153	2,080	272	7.19	14.57	566,858	332,372	0.14
	▲ 32.8	164.7	▲ 85.6	▲ 2.54	0.43	2.4	▲ 0.6	▲ 0.07
静 清*	2,906	883	1,281	8.52	13.38	539,161	311,638	0.19
	▲ 27.3	10.4	▲ 48.2	▲ 0.69	▲ 0.65	2.4	▲ 1.5	0.02
磐 田*	2,504	1,175	923	11.20	10.68	513,983	302,100	0.24
	92.7	—	▲ 82.2	▲ 2.05	0.74	3.0	▲ 0.7	▲ 0.08
三 島	3,841	1,393	2,059	12.94	21.90	485,529	299,174	0.28
	16.2	193.6	17.7	▲ 0.11	▲ 0.15	3.5	▲ 1.2	▲ 0.09
焼 津	1,111	360	828	10.80	12.22	458,708	267,454	0.09
	▲ 45.8	▲ 11.9	▲ 52.1	▲ 1.74	▲ 0.07	1.9	▲ 0.6	▲ 0.06
島 田	1,711	372	1,242	13.53	8.63	389,681	239,952	0.15
	26.0	412.1	13.2	▲ 0.38	0.01	1.6	▲ 0.0	▲ 0.02
遠 州*	1,504	395	1,054	6.29	12.39	313,643	209,153	0.26
	77.3	64.8	183.3	▲ 0.34	0.97	1.0	1.4	0.00
掛 川	1,491	1,043	119	13.14	20.18	290,686	139,428	0.21
	▲ 19.7	38.0	▲ 68.3	1.65	0.75	3.2	▲ 1.3	▲ 0.13
富 士*	1,038	151	851	8.17	13.67	234,915	133,889	0.10
	▲ 17.0	▲ 0.4	▲ 14.5	▲ 0.09	0.35	1.9	▲ 0.8	▲ 0.03
富士宮	886	488	371	8.34	21.29	230,980	116,328	0.15
	▲ 6.2	▲ 11.2	▲ 16.4	▲ 0.60	▲ 0.02	2.0	▲ 1.5	▲ 0.04
沼 津	2,273	983	1,380	13.28	13.12	178,297	102,587	0.77
	—	—	28.6	▲ 0.93	0.65	4.4	▲ 0.6	0.17
伊 豆*	1,745	▲ 2,925	4,673	29.66	6.61	168,196	95,536	0.86
	100.5	—	397.6	▲ 0.57	▲ 2.43	▲ 4.1	▲ 10.5	0.44
駿 河	382	80	227	12.73	8.77	129,852	79,632	0.19
	▲ 32.6	▲ 50.4	8.3	2.29	0.26	▲ 0.2	▲ 1.9	▲ 0.01

- (注1) 単位百万円、網掛けは前の期比増減率%または増減ポイント、—は比較できず、▲は赤字または減。
(注2) *は部分直接償却を実施した信金。不良債権処理額は個別貸倒引当金純繰入額と貸出金償却、その他債権売却等の合計。
不良債権比率は金融再生法基準の不良債権が貸出金に占める割合。預金と貸出金は期末残高。
(注3) 日本経済新聞(2004年6月25日)より。

め個人取引基盤の強化につとめました。

融資面では、地域金融機関として地域経済の健全な発展と活性化を目指し、創業者支援融資“インキュベート”を発売するなど本部と営業店が連携して事業性融資を推進したほか、住宅関連ローンにも積極的に取り組み個人融資の拡充につとめました。」

(『はましん2004年度ディスクロージャー誌(2004年3月末現在)』より)

第6節 浜松信用金庫におけるヒアリング

— 浜松信用金庫における機能強化計画の実施状況 —

それでは浜松信用金庫の全体像がわかったところで、金融機能強化計画について「ヒアリング」

と、そのときに配布された「説明資料」に基づきながら忠実に整理することにしよう。それは次のようになる。

先ほどの東海財務局管内における「リレーションシップバンキングの機能強化計画」と比較しながら見てもらいたい。

●創業・新事業支援機能等の強化

・創業支援融資「インキュベート」

2003年12月に静岡県内の信用金庫で初めてのコンサルティング型サービスである「はましん創業支援融資インキュベート」が開始した。2004年7月末現在、22件に融資し、残高は74,722千円である。

インキュベートは日本工業新聞2003年12月17日号で、「浜松信金が創業支援融資、コンサルサービスを制度化」として次のように紹介されている。

「浜松信用金庫（静岡県浜松市）は、起業家や創業5年以内の企業・個人に運転資金などを原則無担保で融資する創業支援融資「インキュベート」の取り扱いを始めた。期間は来年3月末まで。事業計画の立案・作成から融資後の経営指導まで、同信金の中小企業診断士の資格を持つ職員が継続的に支援する。コンサルティングサービスを制度化した創業支援融資は静岡県内の信用金庫では初めてという。

同融資は、顧客との親密な関係を長期的に継続することで情報を蓄積し、それをもとにさまざまな金融サービスを提供するという「リレーションシップバンキング」の機能強化の一環。1件当たりの融資限度額は500万円で、融資期間は10年以内、利率は変動金利で2.5%以上。担保や第三者保証人は原則不要。融資枠は50億円。

もともと金融機関に融資申込を行う場合は、事業目的の明確化や資金計画、販売・仕入れ先などをまとめた事業計画書の作成が不可欠だが、個人やベンチャー企業では計画書の作成にてこずるケースが多い。

今回のインキュベートでは、計画書の立案段階から浜松信金の中小企業診断士が相談に乗り、市場調査や業界動向調査を踏まえたうえで、採算シミュレーションなどを行い的確なアドバイスを実施。必要な場合は、弁護士や公認会計士・税理士、静岡大学技術アドバイザーなどの専門家も紹介する。」

・新事業への融資体制

浜松信用金庫では融資課内に建設

- ・不動産と繊維・医療・新事業といった業種別に審査担当者が2名配置され、新事業は専担者が審査する体制となっている。

創業・新事業支援は相談プラザ中小企業診断士による開業アドバイス、シミュレーション作成等を行い、審査体制を支援している。その他県保証協会の創業支援資金（開業パワーアップ資金）を活用している。

・新事業へのネットワーク構築

浜松信用金庫は新事業への融資を行うため、産業クラスターサポート会議やしずおか産業創造機構会議など具体的な立ち上げに結びつく会議に積極的に参加している。また浜松商工会議所での情報交換活動も行っている。

そのほかに静大ファンド創設、静岡大学との技術相談を実施したり、財団法人テクノポリス推進機構へ1名出向させ、ネットワークの強化を図っている。

また、創造法、確信法、産業集積法の認定支援のため、市場開拓担当の職員が静岡県工業技術センター、しずおか産業創造機構、静岡県商工労働部と情報交換を行っている。

もちろん、ベンチャー企業への支援に限らず、商工中金、国民生活金融公庫と提携している。商工中金とは5件、融資実行額1,265千円の協調融資実績がある。

●取引先企業の経営相談・支援機能の強化

市場開拓班ではビジネスマッチング、M&A情報を提供するほか、補助金・助成金情報も提供している。相談プラザでは企業診断、財務分析、投資採算性などに関する経営相談に応じるほか、各種情報を提供している。

融資部職員ならびに営業推進部職員が全信協研修所で研修を受講するとともに、そこで得た知識を職員に広げるため、講師となって庫内研修を行っている。そのほかに管理課による巡回勉強会を開催している。

2000年10月には融資部管理課内に経営サポートチームが発足し、現在、支店長経験者2名と中小企業診断士3名の、合計5名が在籍している。

また、しずおか産業創造機構の専門家派遣制度のほか、アクティブシニアネット等のコンサルタントと連携を強化し、状況に応じ派遣依頼している。実績先は4社で、依頼予定先は2社である。

●早期事業再生に向けた取組み

はましん経営活性化融資「はましんサポート」およびはましん経営改善支援融資「はましんコラボレート」の取扱を開始した。現在、コラボレートの1件で、50,000千円の実績があり、これからさらに50,000千円の実行予定がある。

企業再生ファンドは見込み先を抽出している状況であるが、ファンド利用による再生スキームが必要となるのは金庫の経済的合理性や対象企業の零細性を考えると稀なケースと考えられる。

DIPファイナンス（占有継続債務者ファイナンス=Debtor In Possession）も同様で、利用は例外的なケースと考えられる。DIPファイナンスとは「企業が民事再生法や会社更生法などの手続きを申し立てた後、再生計画が確定するまでの間、事業を円滑に継続するための資金を融資すること」をいう。しかし、政府系金融機関や信金中央金庫との連携を深めながら、情報交換ならびに研究をしている。

RCC（整理回収機構）の信託機能活用については、その仕組みを理解したうえで、活用できる可能性を検討している。

中小企業再生支援協議会では2社の案件が現在、進行している。今後も該当先を紹介し、同協議会とともに再生支援をしていくと思われる。

●担保・保証に過度に依存しない融資の促進

定期的に信用状態等を監視し、貸出債権の保全を図るローンレビューは現状では徹底されていない。だが、業況に不安のある先には毎月の試算表、資金繰り表の徴求によって業況の把握に努めている。

ただ、現状では担保・保証よりも返済財源であるキャッシュフローを重視した審査体制へ移行しつつあるものの、業況に不安のある先は長期の設備資金に対して担保・保証を徴求している。

今後はCASTERのデータ収集が進むため、スコアリングモデルを活用し、格付け上位先へは担保・保証を徴求することなく、資金需要に応じていく方向にある。

「ローン契約に際し設定される多様な遵守条項」である財務制限条項は現在、ジンジケートローンで7件が活用されているに過ぎない。しかも、金庫取引先の中小零細企業では活用が難しいと考えている。

そのほか決算内容が良好な先は「公認会計士・税理士推薦ローン」による無担保、保証人1名の融資が利用可能となっている。

第7節 浜松信用金庫における中小企業の経営改善支援の取組み

浜松信用金庫が中小企業の再生に対して、どのような取組みを実施しているかをこれから見ていくことにしよう。

このことについての「ヒアリング」と、浜松信用金庫融資部・経営サポートチームによって作成された「説明資料：浜松信用金庫における中小企業の経営改善支援の取組（2004年8月18日）」に基づきながら正確に紹介しよう。

●問題先債権のランクアップ

「はましん事業所アンケート」によると、浜松地域の中小零細企業5,973社のうち、52%の3,113社が経営上の問題点として「売上の停滞・減少」を指摘している。

高度成長時代には地元の取引先は経営内容が良好であったが、1990年以降のバブル崩壊により業績低迷にあえぐ取引先が増えている。浜松信用金庫は「不況の今こそ恩返し」をすべきであると考えている。

浜松信用金庫の2003年3月末の預金は1兆798億円、貸出金は6,415億円、自己資本比率は13.20%、リスク管理債権比率は6.75%である。規模からも、また財務面からもそうした恩返しが可能な金融機関である。

浜松信用金庫は取引先に対する取組みスタンスについて、次のような回答を述べている。

- ・景気が低迷している現在、業績低迷に苦慮している取引先から撤退あるいは貸し渋りをする金融機関もある。

- ・地域金融機関である当金庫としては、困っている先に親身になって相談し、業績、財務内容について1歩踏み込んだ分析を行い、打開のための改善策、経営改善計画書へのアドバイスをするなど、生きた支援を心掛けている。
- ・取引先の経営改善は、当金庫の貸出債権の健全化にもつながる。収益面からも、例えば1億円の引当金を減らすことは、年利2%で50億円を貸出するのに等しい効果がある。
- ・ゆえに、当金庫では、債務者区分が今は要管理先や破綻懸念先でも、近い将来、要注意先・正常先になっていただくために、専門チームをつくり、企業の経営改善のお手伝いをしている。

すなわち、経営不振に陥っている取引先に対して経営内容が改善し、格付け評価が上がるように浜松信用金庫がお手伝いし、そのための専門チームも作られたことが報告されている。

●経営サポート体制

地元中小企業の再生・創業・新分野への進出、また海外への進出は地元経済の再生・発展にもつながる。

そのため、2000年10月にスタートした「経営サポートチーム」は重大な任務を負わされていることになる。先ほども触れたように、現在、支店長経験者2名、中小企業診断士3名の、合計5名で構成されている。

経営サポートチームの実績を見てみると、2000年9月末から2003年3月末までの問題先債権は107件であった。それが2003年7月末になると、次のようになった。

【問題先債権件数の推移】

正常化・業況改善・全額回収・回収進展の件数	19件
要注意先（含む要管理）	42件
破綻懸念先（含む実破）	28件
破綻・実質破綻	18件
合計	107件

毎月1回、問題先債権検討会（役員会）において現況を報告し、1回につき8社程度を検討し、今後の取引方針を決定する。これにより役員が支援活動の重要性を十分認識しスピード対応が可能となる。

経営改善・指導として「現場を見る目」、「現状を正確にヒアリングする耳」、「言うべきことを言える口」という3つの基本事項に基づきながら、問題先企業にあたっている。

問題先企業には計画書を出させている。自己査定において、経営改善計画者を策定した先に対しては、決算ごとに計画と実績の検証を行い、アドバイスを行っている。経営に妥当性があれば、破綻懸念先を要注意先にランクアップしている。

●経営改善へのプロセス

経営サポートチームが問題先債権に対してどのような方法で判断を下すかを、医療に例えて次

のように説明している。

【精密検査】

再建見込みがある先に対して、1週間程度の集中診断を実施する。



【実態把握】

営業店をベースキャンプとして対象企業を訪問する。



【処方箋】

経営者ヒアリング、店舗・工場診断等、徹底して現場の実態把握を行う。



【手術・投薬】

現状分析を通して、強みと弱みを浮き彫りにし、改善策や経営改善計画を策定する。



【経過観察】

改善策の実施・アフターフォローをする。

こうした診断を進めていくうえで、再建可能性や診断着手の判断材料として、経営者の再建への熱意や取組姿勢を見ると同時に、事業として生き残ることが可能かどうかを、集中診断等を通し実態の判断を下す。

その時、財務体力や資産背景を見ながら、当金庫がメイン先の場合、破綻した場合の当金庫に与える影響度、そして緊急性とタイミングも十分に考えながら、判断していく。

●経営改善によりV字回復した事例

経営が著しく改善したケースを次のように紹介している。

【概要】

樹脂塗装業で、年商4億円、従業員数16名の会社である。メイン取引で、総与信額は2億円、債務者区分は要注意先である。

【業況経緯】

不良率の増加、コストダウンの要請等により営業赤字・債務超過となる。しかも、1998年～2000年の工場増築・事務所建設といった設備投資が負担となる。

2002年10月に3日間にわたって集中診断を実施する。経営者の再建意欲も高く、塗装技術もあり、再建可能と判断する。その結果、2003年7月期決算において黒字化を達成する。当期利益は2500万円であった。

【改善手法】

不良率を10%以下に改善するとともに、塗料といった材料費の削減、人件費の削減を行う。経営者の率先垂範のもと、新規開拓を行う。社内に経営改善委員会を設置し、経営改善計画、アク

シヨンプランの策定、月次試算表での検証が行われる。

【効果・問題点】

不良率が6%台まで低下し、塗料は3割コストダウンし、新規開拓により黒字化した。従業員とのコミュニケーションも良好となり、改善の好循環に向かった。来期は債務超過の解消が目標となる。

第8節 産業クラスターの形成と金融機関の役割

●産業クラスター形成の理想的なパターン

いままで静岡県における産業クラスター集積として、ファルマバレー構想、フォトンバレーならびにフードバレー構想を紹介しながら、浜松信用金庫融資部でのリレーションシップバンキングについてのヒアリングについて報告してきた。最後に産業クラスター集積と金融機関の役割について、ヒアリングから得た情報に基づきながらまとめていくことにしたい。

産業クラスター集積が展開していく理想的なパターンは、まず研究開発が産学官で先行され、その研究成果が事業化され、ベンチャー創生につながり、最終的に幅広い業種へ波及していくことであろう。

単に研究開発だけで終わってしまえば産業クラスター集積は失敗である。反対に裾野の広い業種へ波及していけば大成功となる。

富士山麓先端健康産業集積を目指すファルマバレー構想の「ロゴ」は、富士山を中心に青、緑、橙の3本の曲線が描かれている。青は駿河湾、緑はお茶、橙はミカンを表すと同時に、産・学・官をも意味している。もちろん、富士山は静岡県のシンボルから中央に置かれているが、ファルマバレー構想では富士山の長い裾野のように幅広い分野にまで波及することを願っているのである。

●事業内容を金融機関にどう説得するかがカギとなる

こうした理想的なパターンが実現するには優れた事業計画が作成されると同時に、金融機関がその事業計画に対して資金を流していかなければならない。

だが、今日の金融機関は貸し渋り・貸し剥がし問題が騒がれたことからわかるように、リスクの高い企業に対して融資するどころか、回収に向かっていった。融資に対して極めて慎重になっているのである。

それは大手銀行向けに作成された金融検査マニュアルがそのまま中小・地域金融にも用いられたためでもあったが、基本的には金融機関の財務内容に関心が高まったためであった。つまり、不良債権の程度はどうか、そして自己資本比率はどうか、といった財務力が大手銀行ばかりでなく、中小・地域金融機関も人々の関心事となったのである。

もちろん、その後、中小企業金融向けの金融検査マニュアル別冊が発表され、リレーションシップバンキングが強調されたが、収益を生み出さない限り、やはり融資は難しい。

金融庁の報告書では「目利き」という用語が強調されている。金融機関は融資対象となった中小企業が将来、着実に事業を伸ばしていけるかどうか、販売力、技術力、経営者の資質等から判

断しなければならない。

これは当然のことであろう。だが、融資にあたる金融機関にとってそのことは極めて難しい仕事であろう。実際、ヒアリングのなかで融資担当者から繰り返し聞かされたことは、企業への融資の難しさである。

目利きは結果であり、融資先の企業ばかりでなく、産業の変化も見抜けなければならないので、約束通りに資金を回収するには優れた分析力が必要とされる。特に新しい事業に対して慎重な姿勢を取る傾向が強い。それが金融機関の自然な姿であろう。

そうすると、産業クラスター集積が理想のパターンを展開するには、発展性の高い研究成果を事業化する企業は金融機関に対して説得力が要求されるであろう。金融機関はいくら目利きを臨まれても専門的領域はなかなか理解しにくい。

もし、不良債権となってしまうえば、金融機関が破綻する恐れがでてくる。破綻に至らなくても財務内容が悪化すれば、金融機能強化法のもとで他の金融機関に吸収される恐れもでてくる。したがって、金融機関は新しい領域への貸出に対して慎重にならざるを得ない。

こうしたことを考えれば、産業クラスター集積が成功する条件のひとつとしてベンチャー企業が金融機関に自らの事業内容と将来の発展性について説明する力が重要になってくるであろう。

(参考文献)

- ・金融庁「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」2003年3月
- ・金融庁「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 ―中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリティ）の確保―」2003年3月
- ・金融庁「金融検査マニュアル別冊 [中小企業融資編]」2004年2月
- ・小藤康夫「金融庁によるリレーションシップバンキングは中小・地域金融機関の経営にいかなる影響を及ぼすか」『専修大学都市政策研究センター年報』第1号 2005年3月
- ・週刊ダイヤモンド編集部「都市経済特集静岡」『週刊ダイヤモンド』 2004年8月23日号
- ・竹内宏『「浜松企業」強さの秘密』東洋経済新報社 2002年7月
- ・中村中・森田昭男『中小企業と地域活性化のためのリレーションシップバンキング』中央経済社 2004年6月
- ・中村中『中小企業経営者のための金融検査マニュアル別冊』TKC出版 2004年7月

(参考資料)

- ・静岡県東部ファルマバレー構想
<http://www.pref.shizuoka.jp/kenhuku/pvc/index.htm>
- ・静岡県中部フーズ・サイエンスヒルズ
<http://www.ric-shizuoka.or.jp/area/index.htm>
- ・浜松オプトロニクスクラスター

http://www.hamatech.or.jp/opt-cluster/index_flash.htm

- ・浜松信用金庫

<http://www.hamamatsu-shinkin.jp/>

- ・浜松信用金庫「資料：浜松信用金庫における中小企業の経営改善支援の取組み」 浜松信用金庫 融資部 経営サポートチーム

- ・浜松信用金庫「リレーションシップバンキングの機能強化計画の進捗状況」

<http://www.hamamatsu-shinkin.jp/gaiyou/index.html>

- ・浜松信用金庫「リレーションシップバンキングの機能強化計画」説明資料
- ・浜松信用金庫『はましん2004ディスクロージャー誌』2004年3月末