



RIETI Discussion Paper Series 17-J-016

**金融機関等による経営支援のあり方と企業の業況改善
—金融円滑化法終了後における金融実態調査に基づいて—**

家森 信善
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

金融機関等による経営支援のあり方と企業の業況改善[#]
—金融円滑化法終了後における金融実態調査に基づいて—

家森信善（経済産業研究所、神戸大学）

要旨

経営不振企業の抜本的な経営改善を支援する上での民間金融機関の役割の重要性は広く認識されており、2009年施行の中小企業金融円滑化法以降、経営支援の手法の一つとして、貸付条件の変更がしばしば利用されるようになった。しかし、金融機関は条件変更に安直に応じており、事業再生の支援に本気で取り組んでいないために、条件変更が企業による事業の大幅な見直しの契機になっておらず、単なる問題の先送りになっているとの批判や、企業に対しても目先の資金繰りがつくことに安心して改革に真剣に取り組まないといったモラルハザードが生じているとの批判がある。ところが、外部の観察者にとって、貸付条件の変更後の金融機関の支援姿勢や企業自身の事業変革への取り組みの実情について知ることのできる情報は限られている。そこで、本稿では、「金融円滑化法終了後における金融実態調査（2014年10月RIETI実施）」を利用して、経営改善計画の策定状況、金融機関やその他の経営支援機関の支援姿勢等の違いが、企業の業況回復にどのように影響をしているかを分析し、業況の改善につながる経営支援のあり方を検討する。

キーワード：金融円滑化法、経営改善計画、経営支援、地域金融機関、事業再生、税理士

JEL classification: G21、G28、M10

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

[#]本稿は、（独）経済産業研究所におけるプロジェクト「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」（代表者：植杉威一郎・一橋大学経済研究所・教授）の成果の一部である。本稿で利用したアンケート調査はメンバーの共同作業の成果である。また、本稿の原案に対して、研究会メンバーの先生方から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

1. はじめに

民間金融機関が経営不振企業の抜本的な経営改善を支援することの重要性は広く認識されている。そして、2009年施行の中小企業金融円滑化法では、経営支援の手法の一つとして、貸付条件の変更への柔軟な対応が金融機関に求められるようになった。民間金融機関は、金融円滑化法の趣旨に沿って非常に柔軟に条件変更に応じてきたと言われている。しかし、一方で、金融機関は条件変更にあずかると安直に安直に応じており、事業再生の支援に本気で取り組んでいないために、企業が事業の大幅な見直しを行う契機になっていないとの批判や、企業の側においても目先の資金繰りがつくことに安心して改革に真剣に取り組まないというモラルハザードが生じているとの批判がある。

行政当局においてもこうした問題意識は共有されており、金融庁は、『平成28事務年度金融行政方針』で、地域金融機関に対して「貸付条件変更先等の抜本的な事業再生等を必要とする先に対する、コンサルティングや事業再生支援等による顧客の価値向上に向けた取り組み」を促す方針を表明している。また、中小企業庁において進められてきた信用保証制度の見直しの議論も、同様の問題意識を出発点としている¹。

ところが、少なくとも外部の観察者にとって、貸付条件の変更後の金融機関の支援姿勢や企業自身の事業変革への取り組み状況について知ることのできる情報は限られている。幸い、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）の「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」が実施した「金融円滑化法終了後における金融実態調査」は条件変更を申し出た多数の企業の回答を含んでおり、その調査結果からは、上述のギャップを埋めることのできる貴重な情報が得られる。そこで、本稿では、（条件変更後の）当該企業の業況変化の違いが、経営改善計画の策定状況、金融機関の経営支援姿勢、企業自身のイノベーションへの取組内容等の違いとどのような関係を持っているのかについての分析を行い、業況の改善につながる経営支援のあり方を検討する。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、本稿で利用する「金融円滑化法終了後における金融実態調査（2014年10月RIETI実施）」の概要を紹介する。第3節では、条件変更を受けた企業のその後の業況回復の状況を様々な角度から分析する。第4節は、本稿のまとめである。

1 たとえば、中小企業政策審議会・金融WGの第1回会合（2015年11月19日）で、事務局から配布された「信用補完制度をめぐる課題と対応の方向性」では、「一律で融資の8割の回収が確保されることで、事業者の個々の事情やニーズを汲んだ融資、事業者へのモニタリングや経営支援といった取り組みが十分に行われていないのではないか。結果的に制度を利用する事業者も、経営改善の努力を行うモチベーションを持ちにくいケースがあるのではないか。」といった問題意識が表明されている。

2. 金融円滑化法終了後における金融実態調査の概要

(独立行政法人) 経済産業研究所の「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」(代表 植杉威一郎一橋大学教授) は、その研究活動の一環として、株式会社東京商工リサーチ (TSR) に委託する形式により、2014年10月から11月に「金融円滑化法終了後における金融実態調査」を実施した²。この調査では、金融円滑化法後の中小企業の資金調達の状況を詳細に調査することを目的としており、企業の資金繰りや金融機関との関係の変化に関する事項を中心に、(1) 企業の概要、経営環境、(2) 返済条件の変更経験、(3) 経営改善計画の内容と作成・提出過程、及び(4) 条件変更後・経営改善計画作成後の状況についての設問を設定した。

調査サンプルは、TSRのデータベースから2009年12月時点、及びサンプル抽出作業を行った2014年10月時点で存在していた中小企業20,000社を抽出した。調査対象企業は2009年12月時点で存在していた非上場企業(銀行業、協同組合金融機関除く)であることを条件とし、次の3つのサンプルで構成されている。

第1サンプル(Sample1)は、金融円滑化法の施行に伴い条件変更を受けたトリートメント企業を集めることを目的としたもので、東京商工リサーチ(TSR)の調査レポートにおいて「条件変更」「円滑化法」というキーワードが含まれている企業(TSR評点あるいは企業規模不明である場合を含む)4,087件からなる。第2サンプル(Sample2)は、トリートメント企業の比較対象としてのコントロール企業を集めることを目的としており、2008年2月に独立行政法人経済産業研究所が実施した『平成19年度企業・金融機関との取引実態調査』アンケート回答企業5,207件からなる(送付先リストは、同じくTSRのデータベースから抽出したものである)。第3サンプル(Sample3)は、第1サンプルと同じくトリートメント企業を集めることを目的とし、TSR信用評点が49点以下の企業を、従業員規模分布が第2サンプルと同様になるように抽出した10,706件からなる。なお、各サンプル間で重複する企業は、後出のサンプルからは除外している。

2014年10月上旬に調査票を発送し、10月29日を締め切りとして回収を行った。その結果、有効回答企業数は6,002社、有効回答率は30.01%であった。第1サンプルは996件、第2サンプルは2,537件、第3サンプルは2,465件であった。集計に際しては、択一設問に対して複数回答している場合、あるいは選択肢に含まれない値が報告されている場合には欠損値扱いとする調整を行った。TSRデータに基づく回答企業の属性は、次の通りである³。

回答企業の構成は、次の通りである。まず、金融円滑化法施行時点(2009年12月)の従業員数は、平均61.33人、中央値は24人であった。分布をみると、「1人以上5人以下」が

² なお、調査結果の全体の概要については、植杉他(2015)において報告している。また、『中小企業白書 2016年』(第2部第5章第2節)で、本調査結果を利用した分析が行われている。

³ 第3節以下ではアンケート調査の回答の計数に基づくが、第2節では、(アンケート調査票では)欠損値が一定割合で存在するため、植杉他(2015)で紹介している数値に基づいて、TSRデータを使った回答企業の全体的傾向を示している。

10%、「6人以上20人以下」が36%、「21人以上50人以下」が25%を占め、約7割が50人以下の企業で構成されている。2013年中小企業実態基本調査で法人企業の従業員数別分布をみると、「1人以上5人以下」が64%、「6人以上10人以下」が24%、「21人以上50人以下」が7%、「51人以上」が4%である。日本の中小企業の母集団推計と比較すると、今回調査における回答企業は、1人以上5人以下の企業が少なく、それ以上の規模の企業が多いといえる。これは、TSR社のデータベースの性質と、上記に記載したようなサンプル選択方針を反映しているものと思われる。

3. 貸付条件の変更を受けた企業の特徴

3. 1 最初の貸付条件の変更後から現在までの業況感の変化

「金融円滑化法終了後における金融実態調査」（以下では、「本調査」と略称する）では、「貴社は、金融円滑化法施行時点（2009年12月）から現在に至るまで、1回でも貸付債権の返済条件の変更を認められた経験がありますか。」（問19）と尋ねており、5つの選択肢から一つを選んでもらった。その結果が表1である。前述したように、本調査の回答企業は全体では6002社であるが、条件変更の有無について回答があったのは5621社であり、そのうち、条件変更を認められた経験のある企業（以下では、条件変更企業と呼ぶことがある）は1561社である。一方、3717社は「必要を感じなかったので申請しなかった」（以下では、「条件変更不要」企業と呼ぶことがある）であった。条件変更企業が28%もの割合を占めているのは、本調査のサンプルの集め方に起因している。

さて、本調査では、最初の条件変更を受けた後から現在までの業況感の変化について、5段階（改善～悪化）で回答してもらっている（問41）。その結果が表2である。当然ながら、回答の対象になるのは、条件変更を認められた経験のある企業（1561社）だけであるが、そのうち、問41に有効回答しているのは1497社である。したがって、本稿では、この1497社が分析の主な対象となり、対比するために条件変更不要企業の計数についても言及することがある。

表2をみると、「改善」と「やや改善」（この両方を合わせて、以下では「改善傾向」と呼ぶ）が約6割、「やや悪化」と「悪化」（この両方を合わせて、以下では「悪化傾向」と呼ぶ）が2割弱となっており、全体的に見ると、条件変更後に業況感が改善している企業が多いことがわかる⁴。金融円滑化法が施行されたのが2009年で、本調査を実施したのが2014年であるので、条件変更を受けてから調査に回答するまでの時間の長さがかかなり違う回答者が混在していることになる。そこで、表3は、初めての条件変更が認められた年別に業

⁴ 植杉他（2015）では、回答企業は1493と報告されているが、同論文では、いくつかの鍵になる質問で矛盾した回答（たとえば、一つを選択すべきなのに複数の選択肢を選んでい）をした企業を欠損値処理したためである。本論文では、それぞれの質問を直接に利用する場合にのみ、欠損値として処理することにした。そのために、植杉他（2015）と若干の差異が生じている場合がある。

況感の回復状況を示している。本調査の回答企業では、519社が2010年に最初の条件変更を認められている。2013年や2014年というごく最近になって最初の条件変更を認められた企業では、当然ながら（条件変更後から調査時点までの間での）業況感が「変わらず」という回答が3割を越えており、条件変更後の期間の長さが業況感の変化に影響しているのは確かである。ただ、悪化傾向の企業の比率で見ると、12.4%（2011年）～20.0%（2013, 2014年）とそれほど大きな差異は見られない。

表2は当該企業が初めて条件変更を受けた後からの業況変化であり、条件変更不要企業と対比することができない。そこで、本調査では、金融円滑化法施行時点（2009年12月）から現在までの業況感の変化については、全ての企業に尋ねている（問4）ので、それを利用して、条件変更企業と条件変更不要企業との対比を行ってみた。その結果が表4である。

回答サンプル数の多い「（条件変更が認められたことが）ある」企業（条件変更企業）と「（条件変更の）必要を感じなかったので申請しなかった」（条件変更不要企業）とを比較すると、「改善」との回答は条件変更企業の方が多いが、他方で「悪化」の回答も条件変更企業の方が多い。条件変更不要企業では「変わらず」が6割近くとなっており、業況感はあまり変化していないことがわかる。つまり、条件変更を認められた企業では、業況感の二極化が進んでおり、業績が改善した企業もあれば、一層悪化した企業も同じ程度に存在し、相対的に「変化のない」企業が少ない。

なお、条件変更企業はいったんどん底に落ちているために回復感が強い可能性がある。本調査の質問では、業況感の変化だけではなく、現在の業況感（の水準）についても尋ねているので、その回答結果をまとめたのが表5である。条件変更企業のほうが「良い」や「やや良い」が多少多い一方で、「悪い」や「やや悪い」は条件変更不要企業に比べてかなり多い。条件変更企業の間では、現在の景況感にも、条件変更不要企業に比べて大きな格差が見られる。

以下、本稿では、表2に示した条件変更後の景況感の改善の違いがどのような要因で生じているのかを様々な観点から検討する。

表1 金融円滑化法施行時点（2009年12月）から現在に至るまで、1回でも貸付債権の返済条件の変更を認められた経験

1. ある	2. 申し出たが1回も認められなかった	3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった	4. 申し出たかったが悪影響を考慮して申請しなかった	5. 必要を感じなかったので申請しなかった	全回答企業
1561	65	121	159	3717	5623
27.8%	1.2%	2.2%	2.8%	66.1%	100.0%

表 2 最初の条件変更後から現在までの業況感の変化（条件変更企業）

改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	合計
256	629	353	168	91	1497
17.1%	42.0%	23.6%	11.2%	6.1%	100.0%

表 3 最初の条件変更が認められた年別の業況感の変化

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	企業数
2008	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1
2009	23.3%	46.6%	14.6%	9.7%	5.8%	103
2010	17.7%	45.5%	18.7%	10.6%	7.5%	519
2011	23.8%	44.0%	19.7%	8.8%	3.6%	193
2012	15.9%	44.1%	23.6%	9.7%	6.7%	195
2013	13.0%	36.8%	30.3%	13.0%	7.0%	185
2014	8.9%	35.6%	35.6%	15.6%	4.4%	90

表 4 金融円滑化法施行時点から現在までの業況感の変化（条件変更の経験内容別）

	1. ある (条件変更企業)	2. 申し出た が1回も認められ なかった	3. 申し出たか つたが認められ ないと考えて申 請しなかった	4. 申し出たか つたが悪影響 を考慮して申 請しなかった	5. 必要を感じ なかったため申 請しなかった(条 件変更不要企業)
改善	9.5%	6.5%	7.9%	12.0%	6.1%
やや改善	28.6%	19.4%	18.4%	20.0%	18.2%
変わらず	36.5%	35.5%	42.1%	35.3%	58.2%
やや悪化	15.2%	19.4%	16.7%	19.3%	12.2%
悪化	10.2%	19.4%	14.9%	13.3%	5.3%
有効回答企業数	1484	62	114	150	3534

表 5 業況感の現在の水準（条件変更の経験内容別）

	1. ある (条件変更企業)	2. 申し出た が1回も認められ なかった	3. 申し出たか つたが認められ ないと考えて申 請しなかった	4. 申し出たか つたが悪影響 を考慮して申 請しなかった	5. 必要を感じ なかったため申 請しなかった(条 件変更不要企業)
良い	5.3%	3.2%	1.7%	3.8%	4.8%
やや良い	22.2%	20.6%	19.0%	19.7%	21.7%
普通	26.3%	20.6%	25.6%	22.3%	37.2%
やや悪い	28.5%	23.8%	28.9%	34.4%	25.9%
悪い	17.7%	31.7%	24.8%	19.7%	10.4%
有効回答企業数	1538	63	121	157	3675

3. 2 貸付条件変更企業の概要

3. 2. 1 従業員規模

表 6 は、業況感の変化別に常時雇用従業員数を示している。中央値で見ると、「改善」企業は 33 人であり、他の条件変更企業が 15～20 人であることから、「改善」企業の企業規模が相対的に大きいことがわかる。

もちろん、大きいから成功したのかもしれないし、逆に、失敗したから小さくなった可能性もある。本調査では、条件変更時の従業員数を尋ねていないので、直接的に検証することはできない。ただ、直近の決算期の従業員数と 2 期前の決算期の従業員数とを尋ねているので、この 1 年間での従業員数の変動はわかる。これを調べてみたところ、「改善」企業では 1.01 倍、「やや改善」企業では 1.00 倍、「変わらず」企業では 0.98 倍、「やや悪化」企業では 0.95 倍、「悪化」企業では 0.91 倍であった。つまり、業績改善傾向の企業ではほぼ横ばいである一方、「悪化」企業では 1 年間で 1 割程度人員を減らしていることが確認できた。

表 6 常時雇用従業員数（直近決算期）（単位 人）

	条件変更企業					条件変更不要企業
	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	
75 パーセンタイル	72	46	52	51	36	81
中央値	33	20	19	19	15	27
25 パーセンタイル	17	9	9	7	5	11
平均値	62.0	48.0	46.8	58.5	42.1	78.9

3. 2. 2 現在の業況感や資金繰りなどの状況

本調査では、現在の回答企業の業況感、資金繰り等の水準を 5 段階（「良い」～「悪い」）で尋ねている（問 4）。「良い」を 5 点、「やや良い」を 4 点、「普通」を 3 点、「やや悪い」を 2 点、「悪い」を 1 点として、平均点を求めてみたのが、表 7 である。計数の作り方から、数字の大きい企業の方が良好な状態にあることを意味している⁵。

表 7 によれば、「改善」企業は、表の 5 つの観点のすべてにおいて、3 点（普通）を超えており、他の条件変更経験の企業群よりも良好な水準にあることが確認できる。

条件変更の申し出が直接的に影響しそうなのが「金融機関の態度」である。表 7 の「金融機関の態度」の行を見ると、「(業況感の) 改善」企業では 3.55 と 3 を超えているが、「やや改善」企業では 2.78 と 3 を下回っており、「やや悪化」や「悪化」企業では 2 前後の低い値となっている。一方で、表には「(条件変更の) 必要を感じなかったので申請しなかった」企業（条件変更不要企業）での値が 3.59 であることも示している。やはり、条件変更を経験した企業に対する金融機関の態度が厳しいことがわかる。

⁵ なお、前掲表 2 は条件変更後からの変化の状況についての回答であり、かつてよりは改善したとしても現在の水準が「良い」とは限らない。

また、「やや悪化」ないし「悪化」企業では、資金繰りの回答が 1.88 ないし 1.41 と、2 を大幅に下回っており、極めて厳しい資金繰り状態にあることがわかる。一方で、「改善」企業では、「金融機関の態度」を除けば、条件変更不要企業よりも状態が「良好」であることがわかる。例外である「金融機関の態度」についても、条件変更不要企業とほぼ同水準であることから、業況が「改善」すれば、条件変更を受けたことがあっても、金融機関の貸出態度は回復することがわかる。

表 7 現在の経営状態の水準

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更不要企業
①業況感	3.66	2.90	2.48	1.67	1.20	2.85
②資金繰り	3.62	2.76	2.53	1.88	1.41	3.24
③金融機関の貸出態度	3.55	2.78	2.88	2.29	1.71	3.59
④販売先との関係	3.81	3.27	3.14	2.96	2.71	3.37
⑤仕入先との関係	3.72	3.24	3.13	3.01	2.75	3.38

注) 「良い」を5点、「やや良い」を4点、「普通」を3点、「やや悪い」を2点、「悪い」を1点として、平均点を求めた。なお、条件変更不要企業で①から⑤に回答しているのは3625～3675社である。

3. 2. 3 借入金融機関数とその変化

表 8 には(現在の)借入金融機関数を示している。「改善」企業では(中央値が)4であり、他は3であるので、「改善」企業の借入金融機関数が若干多いといえる。これは、表 6 で示した企業規模の違いを反映しているとも考えられるが、3行取引と4行取引には、情報生産や交渉力上の本質的な違いはないであろう。

表 9 は、金融円滑化法施行時点からの借入金融機関数の変化の状況を尋ねた質問への回答結果をまとめている。条件変更不要企業と比較すると、条件変更企業では「減少」率が高い。アンケート調査ではこの変化の理由については尋ねておらず、条件変更後に企業側が債務を整理した可能性と、金融機関が離れていった可能性の両方が考えられる。業況感の回復と借入金融機関数の変化の間には明確な関係は見られなかった。

表 8 借入金融機関数(直近決算期)(単位 社)

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更不要企業
パーセンタイル 25	2	2	2	2	2	1
中央値	4	3	3	3	3	2
パーセンタイル 75	5	5	4	4	4	4

表 9 借入金融機関数の変化（金融円滑化法施行時点からの変化）

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更不要企業
増加	10.9%	10.3%	12.9%	6.8%	6.8%	15.7%
変化なし	64.4%	69.7%	70.0%	75.8%	71.6%	70.0%
減少	24.7%	20.0%	17.1%	17.4%	21.6%	14.3%
企業数	247	611	333	161	88	3459

3. 2. 4 金融機関からの借入残高の変化

表 10 は、円滑化法施行時点からの金融機関借入残高の変化を示している。「改善」企業では「減少」の回答が 74.8%と非常に高く、「やや改善」企業でも「減少」率が 68.5%と高いことが目立つ。一方、条件変更不要企業では、条件変更企業と比べて「増加」が多く、「減少」が少ない。

ただし、質問票は現在借入がゼロであっても回答できる形式になっていたが、現在の借入がゼロの企業の一定数が回答していない可能性がある。たとえば、円滑化法施行時点には借入があったがその後、減少してゼロになった企業や、以前も現在もゼロのままの企業の回答が実態よりも少なくなってしまう可能性がある。ただし、その可能性を最大限加味（無回答者がすべて「非増加」であると想定）しても、「増加」の比率は数%程度しか下がり、「改善」企業の計数とは異なった傾向にあることは間違いがない。

表 10 金融機関からの総借入残高（円滑化法施行時点からの変化）

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更不要企業
増加	15.9%	13.2%	17.8%	19.9%	17.4%	22.9%
変化なし	9.3%	18.3%	32.0%	19.9%	33.7%	37.8%
減少	74.8%	68.5%	50.2%	60.3%	48.8%	39.3%
企業数	246	597	325	156	86	3358

3. 3 借入残高 1 位金融機関との関係

本調査では、直近決算時点における借入残高 1 位の金融機関(以下では、メインバンクと呼ぶこともある)の名称、業態、取引年数、借入残高について尋ねている。表 11 には、条件変更の有無別に、借入残高 1 位金融機関の業態の割合を示してみた。表の「条件変更企業数」をみると、条件変更を受けた企業のメインバンクの業態がわかるが、地方銀行が最も多く、信用金庫、大手銀行の順となっている⁶。条件変更不要企業のメインバンクの業態別の分布

⁶ なお、メインバンクを回答していない企業が 40 社あるので、「合計」は表 2 の 1497 社

と比較すると、条件変更企業には信用金庫が借入残高1位金融機関である企業が相対的に多く、大手銀行の取引先が少ないことがわかる。

表12は、メインバンクの業態ごとに業況の改善状況を整理したものである。大手銀行の取引先では、「改善」企業の比率が10%を切っているのに対して他の業態では20%前後の比率となっており、大手銀行から条件変更を受けた企業での業況感の改善度合いが低い傾向が読み取れる。また、信用組合では、対象企業が少ないので留意が必要であるが、「やや悪化」や「悪化」の比率が高く、企業支援の力量が不足している信用組合が多い可能性もある。

ここで、「改善」を5点、「やや改善」を4点、「変わらず」を3点、「やや悪化」を2点、「悪化」を1点として業態ごとの平均値を計算してみると、政府系金融機関が3.77で最も得点が高く、地方銀行(3.58)、第二地銀(3.57)、信用金庫(3.53)がほぼ同じ水準であり、大手銀行(3.34)と信用組合(3.36)が低かった。

ただし、表12では、金融機関を最近変えた企業とそうではない企業とが混在してしまっている。たとえば、支援姿勢が非常に弱いために、別の金融機関に変えた直後の企業の場合、今の金融機関の業態と改善度合いには関係が薄いのは自然であろう。そこで、当該金融機関との取引期間が10年以上という企業に限定して、業態ごとに改善状況を示したのが表13である⁷。表12とほぼ同じ結果が得られており、大手銀行の取引先では「改善」の比率が9.0%と非常に低く、政府系金融機関の21.9%の半分以下である。また、政府系金融機関では「やや悪化」や「悪化」の比率が非常に低いことが特徴的である。

表11 借入残高1位の金融機関の条件変更有無別のメインバンクの業態（直近決算期）

	条件変更企業数		条件変更不要企業	
	企業数	比率	企業数	比率
大手銀行	173	11.9%	504	16.3%
地方銀行	564	38.9%	1224	39.6%
第二地銀	159	11.0%	305	9.9%
信用金庫	337	23.2%	506	16.4%
信用組合	50	3.4%	58	1.9%
政府系金融機関	138	9.5%	436	14.1%
全体	1451	100.0%	3088	100.0%

注) 条件変更不要企業の3088社は、借入残高1位の業態を回答した企業の数である。約630の企業が1位業態を回答していない。

と異なっている。

⁷ただし、本調査の質問の文言からは、厳密に言えば、借入残高1位の状態のままで10年以上の関係があるとは限らない。

表 12 借入残高 1 位の金融機関の業態別の業況の状況（直近決算期）

	大手銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系金融機関	回答企業全体
改善	9.8%	18.1%	20.8%	17.5%	18.0%	18.8%	16.7%
やや改善	47.4%	41.0%	42.1%	43.6%	36.0%	44.9%	46.7%
変わらず	23.1%	24.5%	22.0%	20.5%	18.0%	24.6%	23.3%
やや悪化	14.5%	9.9%	10.1%	12.2%	18.0%	8.0%	10.0%
悪化	5.2%	6.6%	5.0%	6.2%	10.0%	3.6%	3.3%
企業数	173	564	159	337	50	138	1451

表 13 借入残高 1 位金融機関と 10 年超の継続関係にある企業での業況感の改善状況（メインバンクの業態別）

	大手銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系金融機関
改善	9.0%	18.8%	19.3%	15.9%	20.5%	21.9%
やや改善	45.9%	41.9%	41.2%	45.9%	33.3%	45.8%
変わらず	20.7%	24.1%	23.7%	18.9%	17.9%	24.0%
やや悪化	18.9%	9.1%	8.8%	13.3%	17.9%	4.2%
悪化	5.4%	6.1%	7.0%	5.9%	10.3%	4.2%
回答企業数	111	473	114	270	39	96

3. 4 財務諸表の活用姿勢

本調査では、「貴社は作成されている財務諸表を、どのように活用されていますか。」と尋ねて、具体的には、「1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握」、「2. 製品・サービスの原価把握」、「3. 事業部門の部門損益の把握」、「4. 自社の経営状態の把握」、「5. 経営計画の立案」の 5 つの項目についてそれぞれ当てはまる活用状況を選んでもらうことにした。この回答を業況感別に整理したのが、表 14 である。たとえば、「1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握」に活用しているのは、業況感「改善」企業 256 社のうち、74.6%にあたる 191 社であることがわかる。

表 14 によると、この 5 つの活用方法のすべてにおいて、「改善」企業の活用率が最も高い。「やや改善」企業も、「3. 事業部門の部門損益の把握」を除いて、残りの 4 つの項目で 2 番目に高い活用率となっている。このように、業況改善傾向の企業では、会計情報を積極的に利用していることがわかる。

表に掲げている条件変更不要企業と比較すると、全般的に条件変更企業の方が財務諸表の活用に積極的になっているようである。とくに、「改善」や「やや改善」の企業では全ての項目で条件変更不要企業を上回っている。逆に、「変わらず」、「やや悪化」、「悪化」企業では、下回る項目がある。本来、条件変更の際に経営力を強化する取り組みが行われるべきであり、財務情報の活用はその中核的な部分の一つである。条件変更企業の経営力強化の取り組みが不十分であり、その結果、業況の回復が思わしくない企業が多く残っていることを示唆している結果であると言える。

表 14 はそれぞれの範疇に含まれる企業の平均的な規模の違いの影響を受けている可能性があるため、表 15 では、その結果を従業員規模別に整理し直してみた。その結果、小規模企業では、「改善」企業が積極的に財務諸表を活用している傾向が顕著に読み取れる。たとえば、「月次レベルでのキャッシュフローの把握」での利用率に関して、「改善」企業と「悪化」企業との間の差異は、27.2%ポイント（「1-9人」企業）および27.0%ポイント（「10-24人」企業）であった。一方、規模の大きな企業ではそれほど顕著な差異は見られない。逆に言えば、業績の低迷している規模の小さな企業で、とくに財務諸表の活用が進んでいないのである。

また、条件変更不要企業と条件変更企業を比較すると、「改善」企業ではおおむね条件変更不要企業よりも積極的に活用しており、特に小規模企業の「改善」企業での利用が（相対的に）活発であることがわかる。一方で、業況の回復が十分ではない企業群では、条件変更不要企業に比べて利用率が低い事例が多く見いだされる。やはり、企業規模を考慮に入れても、条件変更企業には会計情報の活用の余地がかなり残っていると見えよう。

表 14 財務諸表の活用方法の特徴

	条件変更企業						条件変更不要企業
	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	合計	
1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握	74.6%	66.8%	55.8%	62.5%	57.1%	64.5%	52.4%
2. 製品・サービスの原価把握	34.8%	34.0%	24.4%	33.9%	31.9%	31.7%	28.2%
3. 事業部門の部門損益の把握	49.2%	43.6%	35.4%	47.0%	41.8%	42.9%	42.8%
4. 自社の経営状態の把握	93.0%	91.7%	88.7%	89.9%	90.1%	90.9%	91.6%
5. 経営計画の立案	63.3%	54.1%	43.6%	51.2%	51.6%	52.7%	44.6%
企業数	256	629	353	168	91	1497	3717

表 15 財務諸表の活用方法の特徴（企業規模別）

		条件変更企業					条件変更不要企業
		改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	
1-9人	1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握	67.9%	60.7%	39.1%	58.7%	40.6%	38.0%
	2. 製品・サービスの原価把握	35.7%	24.0%	21.8%	26.1%	25.0%	15.2%
	3. 事業部門の部門損益の把握	28.6%	20.7%	13.8%	19.6%	34.4%	17.5%
	4. 自社の経営状態の把握	96.4%	87.3%	89.7%	84.8%	81.3%	92.7%
	5. 経営計画の立案	46.4%	45.3%	36.8%	43.5%	34.4%	26.3%
	企業数	28	150	87	46	32	771
10-24人	1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握	69.4%	62.1%	59.3%	48.8%	42.3%	47.8%
	2. 製品・サービスの原価把握	32.3%	34.8%	20.4%	24.4%	26.9%	25.1%
	3. 事業部門の部門損益の把握	29.0%	42.9%	27.8%	43.9%	15.4%	34.3%
	4. 自社の経営状態の把握	96.8%	92.9%	88.0%	90.2%	96.2%	92.6%
	5. 経営計画の立案	53.2%	50.5%	35.2%	36.6%	46.2%	37.8%
	企業数	62	198	108	41	26	864
25-69人	1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握	73.8%	72.0%	67.1%	75.0%	87.5%	59.0%
	2. 製品・サービスの原価把握	29.8%	37.3%	27.1%	44.4%	56.3%	30.7%
	3. 事業部門の部門損益の把握	53.6%	52.0%	42.9%	61.1%	75.0%	47.2%
	4. 自社の経営状態の把握	89.3%	94.7%	90.0%	94.4%	100.0%	90.3%
	5. 経営計画の立案	69.0%	60.0%	47.1%	63.9%	81.3%	50.8%
	企業数	84	150	70	36	16	860
70人以上	1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握	85.2%	79.8%	61.3%	77.4%	83.3%	62.4%
	2. 製品・サービスの原価把握	36.1%	48.9%	35.5%	48.4%	33.3%	39.8%
	3. 事業部門の部門損益の把握	73.8%	69.1%	72.6%	83.9%	66.7%	68.0%
	4. 自社の経営状態の把握	93.4%	92.6%	90.3%	90.3%	83.3%	92.6%
	5. 経営計画の立案	73.8%	70.2%	64.5%	71.0%	66.7%	59.8%
	企業数	61	94	62	31	12	1008

3. 5 イノベーションへの姿勢

本調査では、金融円滑化法施行時点（2009年12月）から現在までの間に行ったプロダクトイノベーション（新たに開発・改良した製品・サービスの提供）について尋ねている（問7）。その回答結果を整理したのが、表16である。

「改善」企業では、プロダクトイノベーションを実現できている比率が高いことがわかる。他方で、「悪化」企業では、「開発・改良を進めたが提供に至らなかった」が他に比べて高く、やる気はあるがうまくいっていない企業が相当数に上ることが示唆される。こうした企業に対して公的な技術支援組織を紹介するなどの支援が不足している可能性がある。さらに、条件変更不要企業に比べると総じて挑戦している率は高いが、置かれている状況を打破する必要性からは、挑戦を行っていない「悪化」企業が多いことも問題といえよう。条件変更を申し出なければならぬような業績の悪化が生じた原因を分析し、それを解決するために新しいことにチャレンジする気概を企業経営者にもってもらおうという根本的な取組も必要である。

プロダクトイノベーションと並んで重要な概念がプロセスイノベーションである。本調

査では、金融円滑化法施行時点（2009年12月）から現在までの間に行ったプロセスイノベーション（既存の製品・サービスの製造・販売手法の改善）についても尋ねている（問8）。その結果が表17にまとめてある。

プロダクトイノベーションに比べると取り組んでいる企業の比率が高い。「改善」企業が最も積極的にプロセスイノベーションに取り組んでいることがわかる。「改善」企業で「何も行わなかった」のは2割以下である。特徴的なのは、「悪化」企業でも積極的に取り組んでいる様子が見られることである。しかし、悪化企業の場合、取り組んでいるが成功していない率が非常に高い。プロセスイノベーションに失敗したために、ますます「悪化」しているのであろう。対照的に、「変わらない」企業は、イノベーションに消極的である。

したがって、良くなるためには、取り組むきっかけを与えることが大切であるが、イノベーションへの取り組みに失敗すれば、当該企業にとって大きなダメージとなるだけに、イノベーションに取り組んだ企業をどれだけサポートできるかが非常に重要だといえる。

表 16 プロダクトイノベーションの状況

	条件変更企業						条件変更不要企業
	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	合計	
1. 新たな製品・サービスを提供した	57.7%	43.1%	40.0%	37.8%	33.0%	43.7%	32.7%
2. 開発・改良を進めたが提供に至らなかった	9.1%	18.4%	16.5%	23.2%	26.1%	17.3%	9.7%
3. 何も行わなかった	33.2%	38.5%	43.5%	39.0%	40.9%	39.0%	57.7%
企業数	253	615	345	164	88	1465	3649

表 17 プロセスイノベーションの状況

	条件変更企業						条件変更不要企業
	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	合計	
1. 手法の改善を実現した	73.4%	53.3%	37.5%	37.7%	32.6%	50.1%	34.1%
2. 取り組みを進めたが実現に至らなかった	8.3%	24.3%	27.6%	38.3%	47.2%	25.3%	14.2%
3. 何も行わなかった	18.3%	22.4%	34.9%	24.0%	20.2%	24.6%	51.7%
企業数	252	617	341	167	89	1466	3625

3. 6 金融機関への相談の抵抗感

本調査では、「経営困難に陥った場合、金融機関に資金繰りについて相談することに抵抗感はありますか。」と尋ねて、5段階で現在の状況を回答してもらっている（問12）。ここでは、「抵抗感はある」を5点、「ややある」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりない」を2点、「まったくない」を1点として平均値を求めてみた。その結果が、表18である。数値の作り方から、数値が大きいほど抵抗感が強いことを示している。

「改善」企業では抵抗感が小さく、「悪化」企業では抵抗感が強いことがわかる。抵抗感の違いは、金融機関との関係性の強さを反映しているものと考えられ、「改善」企業の方が金融機関との強い関係性を構築できていると判断できる。条件変更不要企業の平均値と比較すると、「改善」以外の条件変更企業では、抵抗感が強いことがわかる。条件変更を認めてもらった経験があるが、そのことが金融機関に対する次の相談をすることのハードルをむしろ高めているようである。これは、表 7 で示した「金融機関の貸出態度」に対する回答結果と同じ傾向である。

表 18 金融機関への相談の抵抗感の強さ

改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更不要企業
2.64	3.11	2.99	3.20	3.64	2.69(3717 社)

注) 数値が大きいくほど、抵抗感が強い。

3. 7 資本金の活用状況

本調査では、「直近決算時点において、金融機関やファンドなどから借入以外の資本金（普通株式（出資）、資本金劣後ローン、種類株式など）を少しでも活用していますか。」と尋ねている（問 14）。「活用していない」との回答が、89.5%（「改善」企業）～95.6%（「悪化」企業）となっており、大半は利用していなかった。この質問の続きとして、なぜ活用しないのかを尋ねている。その回答をまとめたのが表 19 である。

「改善」企業では、「借入で十分に資金調達できる」という理由が多いが、「悪化傾向」企業ではその比率は低い。「悪化傾向」企業での選択が相対的に多いのは、「金融機関が消極的」、「詳しく知っている相談相手がいない」、「知らない・関心がない」である。資本金は、様々な経営再建の手段の一つとして活用することが可能なはずであり、こうした手段の検討がなされていない企業が多い現状が示されている。

表 19 資本性資金を活用しない理由

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更不要企業
1. 借入で十分に資金調達できる	60.3%	39.6%	49.0%	26.1%	10.3%	73.8%
2. 経営に関与されたくない	15.3%	12.2%	12.2%	13.4%	8.0%	13.2%
3. 金融機関や出資者間の調整が困難	9.6%	11.8%	8.9%	14.6%	17.2%	2.4%
4. 支払利息や配当支払等の資本コストが高い	8.3%	8.2%	8.9%	10.2%	8.0%	6.3%
5. 節税効果が小さい	0.9%	1.6%	1.2%	1.9%	1.1%	1.1%
6. 審査・利用手続きが煩雑	7.0%	9.9%	11.9%	12.1%	12.6%	4.3%
7. 情報開示負担が重い	1.7%	4.9%	4.2%	5.1%	3.4%	2.3%
8. 金融機関が消極的	10.5%	12.3%	9.5%	19.7%	24.1%	1.7%
9. 自社のイメージ低下につながる	3.1%	1.9%	2.4%	3.2%	0.0%	1.2%
10. 詳しく知っている相談相手がいない	9.2%	21.5%	18.1%	29.3%	35.6%	6.0%
11. 知らない・関心がない	25.8%	30.0%	30.3%	28.7%	41.4%	22.2%
12. その他	7.9%	6.6%	4.5%	10.2%	8.0%	7.3%
回答企業数	229	576	337	157	87	3575

(注) 対象企業は、「活用していない」と回答した企業。

3. 8 条件変更についての相談相手

本調査では、金融円滑化法施行時点（2009年12月）から現在に至るまでの間に、貸付債権の条件変更について相談した相手を尋ねている（問19）。その結果を、条件変更の申し出状況別（表20）および、業況感の変化別（表21）に整理してみた。

表20をみると、当然ながら、申し出をしている企業では、当事者である金融機関の比率が高いが、「税理士・公認会計士」の比率も高い。金融機関を除けば、事実上、「税理士・公認会計士」が唯一の相談相手となっている。「3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった」企業や「4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった」企業では、「13. 誰とも相談しなかった」の比率が高いし、「経営者の家族・友人」の比率も他に比べると高く、逆に言えば、専門的なサポートを十分に受けられていない状況が読み取れる。一方、「5. 必要を感じなかったので申請しなかった」企業でも2割ぐらいは、金融機関と相談をしている。一方で、「税理士・公認会計士」に対する相談比率は9%と低く、有事にならないと活用されていないようであり、税理士・公認会計士には、平常時からの相談相手になる努力が求められている。

表21は業況の改善度合い別に相談相手が誰かを調べたものである。「改善」企業で「税理士・公認会計士」に対する相談比率が高いが、「やや改善」と「悪化」では相談比率は同水準であり、必ずしも「税理士・公認会計士」の助言の有無が業況改善に大きなインパクトを持つようには見えない。

表 22 は、企業の規模の観点から、税理士・公認会計士に相談している比率を計算してみたものである。「1-9 人」の小さな企業では、「改善」したのは 28 社であるがそのうちの 46%の企業が税理士等に相談しており、非常に高い比率である。しかし、他の規模では、「改善」企業が同規模の企業の中でもっとも税理士等に相談しているわけではない。残念ながら、条件変更後の業績改善に税理士の相談が明確な効果を持っている証拠は（最小規模群を除けば）企業規模別にみても得られていない。

表 20 条件変更についての相談相手と条件変更の申し出状況

	1. ある	2. 申し出たが1回も認められなかった	3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった	4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった	5. 必要を感じなかったので申請しなかった
1. 当時の借入残高1位金融機関	83.8%	73.8%	52.1%	40.3%	17.0%
2. 当時の借入残高2位金融機関	39.4%	33.8%	15.7%	10.7%	5.4%
3. それ以外の金融機関	20.6%	12.3%	6.6%	6.3%	2.4%
4. 信用保証協会	12.0%	4.6%	6.6%	3.8%	0.7%
5. 商工会議所・商工会	5.0%	6.2%	4.1%	1.9%	0.9%
6. 業界団体	0.6%	1.5%	1.7%	0.0%	0.1%
7. 税理士・公認会計士	25.0%	18.5%	20.7%	26.4%	9.0%
8. 親会社	1.2%	0.0%	3.3%	1.3%	2.2%
9. 当時の1位販売先企業	0.3%	1.5%	0.0%	0.0%	0.1%
10. 当時の1位仕入先企業	1.0%	0.0%	2.5%	0.0%	0.2%
11. 経営者の家族・友人	3.8%	0.0%	3.3%	6.9%	1.8%
12. その他	5.0%	4.6%	2.5%	3.1%	3.8%
13. 誰とも相談しなかった	2.3%	7.7%	23.1%	30.8%	63.7%
企業数	1561	65	121	159	3717

表 21 貸付条件変更についての相談相手

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 当時の借入残高 1 位金融機関	86.3%	86.3%	80.5%	88.1%	82.4%
2. 当時の借入残高 2 位金融機関	42.6%	40.1%	36.3%	43.5%	44.0%
3. それ以外の金融機関	21.9%	21.9%	18.1%	22.6%	24.2%
4. 信用保証協会	12.5%	14.8%	5.7%	13.7%	13.2%
5. 商工会議所・商工会	5.1%	4.9%	3.1%	6.5%	11.0%
6. 業界団体	0.8%	0.6%	0.6%	1.2%	0.0%
7. 税理士・公認会計士	30.9%	25.3%	22.1%	23.2%	25.3%
8. 親会社	0.4%	1.0%	1.4%	2.4%	2.2%
9. 当時の 1 位販売先企業	1.2%	0.2%	0.0%	0.6%	0.0%
10. 当時の 1 位仕入先企業	1.6%	1.0%	0.8%	0.0%	0.0%
11. 経営者の家族・友人	4.3%	4.3%	3.7%	2.4%	4.4%
12. その他	8.2%	5.1%	2.0%	7.7%	5.5%
13. 誰とも相談しなかった	1.2%	1.0%	4.0%	1.8%	1.1%
企業数	256	629	353	168	91

表 22 企業規模別の税理士・公認会計士への相談率と業況の状況

		改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1-9 人	税理士等相談率	46.4%	26.0%	25.3%	23.9%	25.0%
	企業数	28	150	87	46	32
10-24 人	税理士等相談率	29.0%	26.3%	21.3%	12.2%	30.8%
	企業数	62	198	108	41	26
25-69 人	税理士等相談率	26.2%	22.0%	17.1%	30.6%	12.5%
	企業数	84	150	70	36	16
70 人以上	税理士等相談率	29.5%	25.5%	21.0%	29.0%	25.0%
	企業数	61	94	62	31	12

3. 9 条件変更後の金融機関の態度の変化

本調査では、初めてとなる条件変更を認めた後の金融機関の態度の変化について尋ねている（問 28）。その結果が表 23 である。

「1. 親身になって支援してくれた」という回答は、「改善」企業では 70%を超えているのに対して、「悪化傾向」企業では 40%台にとどまっている⁸。反対に、「新規資金の貸出に応じられなくなった」との回答は、「悪化傾向」企業では 30%を超えているが、「改善」企業では 20%を切っている。やはり金融機関の親身な支援が企業の再生には非常に効果的なのであろう。その観点から、条件変更企業の 6 割しか「親身になって支援してくれた」を選んでいないという事実は、金融機関の企業支援にとっての課題でもある。

一方で、「厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた」は、「悪化」企業では非常に多いが、「改善」企業でも 2 割を超えており、「改善」企業に対して金融機関が甘い態度をとったわけではないこともわかる。そこで、「厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してき

⁸ 両者の差は、1%水準で有意である。

た」を選択した企業が、他にどの選択肢を選んでいるのかを調べて見ることにした。その結果が表 24 である。

「改善」企業では、「厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた」を選んだのは 58 社であるが、そのうち 55.2%は「親身になって支援してくれた」を選んでいる。逆に、「やや悪化」や「悪化」企業では、「親身になって支援してくれた」を選んでいるのは 20%ほどである。銀行が「厳しい」が「親身な」姿勢を示しているような場合が、「改善」企業には多いのである。

表 23 条件変更後の金融機関の態度の変化

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	条件変更企業合計
1. 親身になって支援してくれた	71.5%	65.5%	52.4%	47.0%	42.9%	60.0%
2. 相談に乗ってくれなくなった	2.7%	1.3%	2.0%	3.6%	5.5%	2.2%
3. 厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた	22.7%	25.3%	16.1%	25.0%	38.5%	23.4%
4. 貸出条件が厳しくなった	8.2%	10.3%	5.9%	9.5%	13.2%	9.0%
5. 新規資金の貸出に応じてくれなくなった	19.5%	26.7%	15.3%	30.4%	41.8%	24.1%
6. 変化はなかった	8.2%	8.9%	18.7%	11.3%	8.8%	11.4%
回答企業数	256	629	353	168	91	1497

表 24 「厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた」と回答した企業が同時に選んだ選択肢

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 親身になって支援してくれた	55.2%	40.9%	33.3%	21.4%	22.9%
2. 相談に乗ってくれなくなった	5.2%	1.9%	0.0%	0.0%	14.3%
4. 貸出条件が厳しくなった	22.4%	24.5%	15.8%	26.2%	20.0%
5. 新規資金の貸出に応じてくれなくなった	48.3%	47.2%	29.8%	50.0%	57.1%
該当企業数	58	159	57	42	35

3. 10 条件変更の内容

本調査では、初めて認められた条件変更の内容についても尋ねている（問 29）。その結果が、表 25 に示している。返済期間の繰り延べや支払い猶予といった金融機関にとって痛みの少ない条件変更が大半であることがわかる。金利減免や元本債務減額といった痛みを伴う変更については、その後のパフォーマンスとは明確な差異が見られない。最初の条件変更で再生が完了するとは限らず、2 度目以降の条件変更が行われる場合も多い。2 度目以降の条件変更で内容に差異が出てきているのかもしれない。

表 25 条件変更の内容

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 1年以内の返済期間繰延	19.9%	27.7%	16.7%	24.4%	35.2%
2. 1年超の返済期間繰延	29.3%	29.9%	25.2%	28.0%	30.8%
3. 元本支払猶予	43.4%	42.3%	23.5%	30.4%	47.3%
4. 金利減免	12.9%	13.0%	25.2%	15.5%	9.9%
5. 元本債務減額	8.6%	7.2%	4.8%	12.5%	7.7%
6. デット・エクイティ・スワップ	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	1.1%
7. デット・デット・スワップ	1.2%	1.3%	0.3%	0.0%	1.1%
8. その他	10.2%	6.2%	11.0%	6.5%	5.5%
回答企業数	256	629	353	168	91

3. 1 1 複数回の条件変更(再リスク)

表 26 は、少なくとも条件変更を一回でも受けた企業に占める、2回以上の条件変更(「再リスク」と呼ぶことがある)を受けた企業の割合を示している。たとえば、本問に回答した「改善」企業は 255 社であるが、そのうち 49.0%が再リスクを受けている。「悪化」や「やや悪化」企業の 6 割が、2回以上の条件変更を受けており、業況の厳しい企業ほど再リスクを受けていることがわかる。こうした企業では、当初の計画が未達であったために、条件変更を余儀なくされるような事例が多いのであろう。

他方で、「改善」や「やや改善」でも 2回以上の条件変更がある。もちろん、2度目以降の条件変更によって改善できた可能性もあるが、たとえば、稲垣(2016)が指摘するように、企業を綿密にモニターしながら、規律付けのために定期的に条件変更を更新していくという支援方法もあり、複数回の条件変更が問題を単純に先送りしているとは限らない。

表 27 は最初の条件変更の内容別に 2回以上の条件変更を受けたかどうかを調べたものである。たとえば、最初の条件変更で「1年以内の返済期間繰延」が行われた企業 360 社のうち、70%以上の企業が 2回以上の条件変更を受けている。一方で、最初に「金利減免」を受けた企業では、2回以上の条件変更を受けている割合は 26%と少ない。

表 28 は 2回以上の条件変更を受けた企業に、その理由を聞いた結果を、当初の条件変更の内容に合わせて整理したものである。5割から 6割の企業が「当初から返済条件の再度変更を見込んでいた」と回答しており、その比率には最初の条件変更の内容は影響していないようである。

経営改善計画を金融機関に提出しているかと業況の変化状況別に、一回だけのリスク企業と再リスク企業の比率を計算してみたのが表 29 である。まず、経営改善計画を提出している企業の方が複数回の条件変更を受けている傾向がある。これは、経営改善計画を提出しないような企業に対して、金融機関が再度の条件変更に応じないという規律づきの理由が考えられる。条件変更にもかかわらず経営改善計画が未提出のままの状態を金融機関が放置しているのは、担保や保証によって債権が保全されている場合や、金融機関の職員の手が回らないという可能性が考えられる。その意味では、金融機関の支援が十分に受けられて

いない先ととらえることもできる。また、未提出で「変わらず」企業の場合、複数回の条件変更を受けている率が非常に低いことが目立つ。これは、初回に安易な条件変更が行われた可能性を示唆している。

表 30 は、2 回目以降の条件変更を受けた理由別に、再リスケ時の既存の経営改善計画の見直し状況を整理したものである。「当初から返済条件の再度変更を見込んでいた」場合の再リスケでは、経営改善計画の見直しが行われないか、軽微な見直しで済まされることが多いようである。「当初の計画に無理があった」場合には、経営改善計画が「大幅に」見直されることが 47%程度あるが、逆に言えば、ほぼ半数で無理のあった計画が見直されてないまま再リスケとなっているようである。

表 31 は、再リスケを受けた企業について、業況感の改善状況別に、再リスケ時の経営改善計画の見直しの内容を調べてみたものである。「大幅に見直した」比率は、「やや悪化」や「悪化」企業で高いが、因果性としては、大幅に見直さざるを得ない悪い事情が発生し、そこからの回復が思わしくないということであろう。ただ、「改善」や「やや改善」企業でも 25%程度は大幅に見直しをしており、最初のリスケ後に苦しい状況があったが、それを乗り越えて回復してきている企業があることを意味している。

表 32 は、「当初計画に無理があった」ために再リスケになった企業だけを取り出して、再リスケ時に経営改善計画をどのように見直しているかを調べてみたものである。サンプル数が限られているので確定的なことはいいにくいだが、「改善」企業では「大幅に見直した」企業が圧倒的である⁹。逆に、「悪化企業」では、見直しをしなかったり、小幅な見直しにとどめている企業が 6 割を越えている。当初の計画が破綻したのに、新たな計画がつくられていないということは事実上、意味のある再建計画がなくなっている状況であり、経営改善が進まないのは当然であろう。

表 26 業況の回復度合い別の 2 回以上の条件変更を受けた企業の割合

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
再リスケ率	49.0%	55.1%	32.9%	62.4%	69.2%
リスケ企業数	255	626	347	165	91

⁹ 「改善」企業と「悪化」企業の「大幅に見直した」比率 93.3%と 35.3%は、1%水準で有意な差異である。

表 27 最初の条件変更の内容別の2回以上の条件変更

	2回以上の条件変更	初回の条件変更の内容として選んだ企業
1. 1年以内の返済期間繰延	73.6%	360
2. 1年超の返済期間繰延	50.6%	435
3. 元本支払猶予	68.8%	555
4. 金利減免	26.4%	239
5. 元本債務減額	58.0%	112
6. デット・エクイティ・スワップ	100.0%	2
7. デット・デット・スワップ	46.2%	13
8. その他	21.3%	122

注) 「初回の条件変更の内容として選んだ企業」の企業数には、2回目の条件変更の有無について回答した企業のみを含めている。

表 28 2回以上の条件変更を受けた理由(2回目以上の変更を受けた企業ベース)

	一年以内の返済期間繰延	一年超の返済期間繰延	元本支払猶予	金利減免	元本債務減額
1. 当初の計画に無理があった	15.8%	19.1%	17.8%	23.8%	21.5%
2. 当初から返済条件の再度変更を見込んでいた	58.5%	51.8%	59.9%	58.7%	58.5%
3. 予想以上に外部環境が悪化した	44.9%	54.1%	43.2%	36.5%	47.7%
4. 金融機関から期待していた支援が得られなかった	4.9%	4.1%	5.5%	0.0%	3.1%
5. 経営努力が不十分であった	15.8%	15.9%	17.3%	9.5%	18.5%
該当企業数	265	220	382	63	65

注1) 「デット・エクイティ・スワップ」と「デット・デット・スワップ」は該当企業がそれぞれ2社と6社なので、省略した。

注2) 本表での「該当企業数」は2回以上の条件変更を受けた企業を意味している。

表 29 条件変更を複数回受けたことがあるか

	提出					未提出				
	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
複数回あり	52.1%	59.8%	52.5%	71.0%	79.7%	28.6%	29.9%	11.5%	25.0%	23.5%
1回のみ	47.9%	40.2%	47.5%	29.0%	20.3%	71.4%	70.1%	88.5%	75.0%	76.5%
有効回答企業数	219	520	177	131	74	35	97	165	32	17

表 30 2回目以降の条件変更を受けた際の既存の経営改善計画の見直し状況

	1. 当初の計画に無理があった	2. 当初から返済条件の再度変更を見込んでいた	3. 予想以上に外部環境が悪化した	4. 金融機関から期待していた支援が得られなかった	5. 経営努力が不十分であった
1. 見直さなかった	6.9%	16.7%	6.6%	3.0%	8.4%
2. 期限を調整した程度で小幅に見直した	40.8%	55.9%	53.6%	54.5%	44.5%
3. 大幅に見直した	46.9%	17.1%	35.5%	27.3%	43.7%
4. いずれも該当せず	5.4%	10.3%	4.2%	15.2%	3.4%
企業数	130	426	332	33	119

表 31 再リスク企業の業況感の改善状況

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 見直さなかった	21.6%	9.9%	14.9%	7.8%	9.5%
2. 期限を調整した程度で小幅に見直した	42.4%	56.8%	49.1%	49.5%	46.0%
3. 大幅に見直した	24.8%	25.5%	19.3%	30.1%	36.5%
4. いずれも該当せず	8.8%	5.8%	14.9%	8.7%	4.8%
再リスク企業	125	345	114	103	63

表 32 「当初計画に無理があった」ために再リスクになった企業の再リスク時の経営改善計画の見直し状況

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 見直さなかった	0.0%	10.0%	4.3%	6.7%	5.9%
2. 期限を調整した程度で小幅に見直した	6.7%	41.7%	47.8%	26.7%	58.8%
3. 大幅に見直した	93.3%	40.0%	30.4%	66.7%	35.3%
4. いずれも該当せず	0.0%	5.0%	17.4%	0.0%	0.0%
「当初計画に無理があった」ために再リスクになった企業	15	60	23	15	17

3. 12 条件変更がなかった場合のインパクト

本調査では、「仮に、返済条件の変更が1回も認められなかったら、貴社はどうなっていたと思いますか。」と尋ねてみた（問30）。その結果が表33である。

特徴的なのは、「変わらず」企業で「4. 余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった」と「5. ほとんど支障は生じなかった」との回答が合計で40%を超えているのに対して、「改善」企業ではその数値は15%に満たない点である。少なくとも主観的には、「改善」企業の方が切羽詰まった状況で条件変更を申し出ていることになる。逆に言えば、「変わらず」

企業の中には、条件変更をそれほど深刻な出来事だと考えておらず、条件変更をきっかけに思い切った経営革新を行わなかった企業が多数含まれている可能性がある¹⁰。また、当然ながら、「悪化」企業では「4. 余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった」と「5. ほとんど支障は生じなかった」との回答は 10%ほどであり、非常に厳しい状況であったことがわかる。

表 33 条件変更が認められなかったときの状況

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 資金繰りに窮して倒産、廃業していた	52.4 %	53.5 %	37.4 %	67.5 %	78.7 %
2. 大幅なリストラや資産の売却を余儀なくされた	24.0 %	23.7 %	14.4 %	8.8 %	11.2 %
3. 信用保証制度や政府系金融機関を活用した	9.3 %	6.1 %	7.4 %	6.3 %	0.0 %
4. 余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった	9.8 %	12.3 %	20.6 %	12.5 %	7.9 %
5. ほとんど支障は生じなかった	4.5 %	4.4 %	20.2 %	5.0 %	2.2 %
有効回答企業数	246	608	326	160	89

注) 選択肢から一つだけを選ぶ回答形式である。

3. 13 経営改善計画

3. 13. 1 経営改善計画の提出の有無

「金融円滑化法施行時点（2009年12月）以降で貴社にとって初めてとなる条件変更を認めた金融機関に対して、貴社は経営改善計画を作成・提出しましたか」（問31）を尋ねたところ、表34のような回答結果であった。

「変わらず」企業と他の企業との間で、回答傾向に顕著な差異がみられた。すなわち、「変わらず」企業ではほぼ50%が「(今に至っても)提出していない」と回答しているのに対して、その他の企業では「(今に至っても)提出していない」のは2割未満であった¹¹。子細に比較すると、「改善傾向」企業の方が「悪化傾向」に比べると経営改善計画を作成・提出し

¹⁰ 『金融財政事情』（2010年8月16日）が紹介している金融機関関係者の話によると、円滑化法後に企業の一部に「借りた金はかえさなくてもいい」といった“開き直り”が感じられるようになったり、借入金を返済する体力があるのに円滑化法の間は利払いだけに返済をとどめようという「便乗型」が増えているという。

¹¹ 金融円滑化法の時期の、一般企業の状況についての情報は見つけられなかったが、熊本県中小企業団体中央会の調査によると、「県内の中小企業の72.2%が、経営指針として有効とされる経営改善計画を作成していない」とのことである。未作成の理由は「金融機関から要請がない」が48.1%で最も多く、「必要性を感じない」が38.8%。「ノウハウがない」が5.4%、「人的・時間的な余裕がない」が2.3%であった。（「経営改善計画の意識低く 県内企業調査 中小の7割超が未作成」『熊本日日新聞』2014年4月22日）。

ている比率が若干高い。不提出企業が相当数に上るのは、逆に言えば、金融機関が不提出でも是認していることを意味する。「変わらず」企業に不提出が多いのは、それほど業況が厳しくないが、目先の返済金額を少なくしたい企業がある程度、混じっているからであろう。

表 34 は、企業の規模別に経営改善計画の提出率を調べてみた結果である。「変わらず」企業はいずれの規模企業でも提出率が低い。改善傾向の企業の方が経営改善計画の提出率は若干高いが、悪化傾向の企業との間で大きな差異はない。また、企業規模で経営改善計画の提出状況に大きな差異は見られなかった。

比較するために、金融庁が 2016 年に実施した、初回条件変更から 5 年以上経過した企業（長期条件変更先）1,000 社に関する調査結果を図 1 に示している¹²。これによると 39.4% の企業が経営改善計画を策定していないことや、未策定先は規模の小さな企業に多いことを報告している。一方で、金融庁は、未提出の理由の一つとして、「金融機関への情報開示等に対して債務者が協力的でないため、金融機関が経営改善計画の策定に向けた支援を行っていない」といった、債務者側の問題も指摘している。本調査でも、表 36 に示したように、経営改善計画を提出している企業の方が、日常的に財務諸表を経営に活用している比率が高いことが確認できる。債務者企業の側の経営姿勢の重要性が示唆されている。

経営改善計画を作成するに際して、初めて条件変更を認めた金融機関が果たした役割について尋ねた質問への回答結果が表 37 である。「貴社が作成し金融機関が認めた」という回答が 6 割台であり、「貴社と金融機関が等しく貢献して作成した」が 2 割台で続いており、業況感別の差異は見られなかった。

「経営改善計画を作成するに際して、初めて条件変更を認めた金融機関の経営支援部など本部職員の関与はありましたか」と尋ねたところ、表 38 のような結果であった。特徴的なのは、「何度も直接の来訪があった」比率が、「改善」企業では 24% あるのに対して、「悪化傾向」企業では 10% に満たない点である。本部の関与があるというのは、それだけ高度な再生支援が実施されていたことが予想され、「改善」につながる率が高かったと考えられる。

¹² 6 つの地域銀行の顧客から対象先が選ばれている。詳しくは、金融庁「抜本的な事業再生への課題について」（2016 年 6 月 27 日）を参照。

表 34 経営改善計画の作成・提出状況と業況感

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	合計
1. 条件変更までに提出した	67.8%	69.9%	39.9%	65.0%	62.6%	61.5%
2. 条件変更後2週間以内に提出した	0.4%	1.3%	2.0%	1.8%	3.3%	1.5%
3. 条件変更後2週間超1ヶ月以内に提出した	4.3%	4.4%	3.8%	4.9%	5.5%	4.3%
4. 条件変更後1ヶ月超半年以内に提出した	8.2%	5.5%	3.5%	5.5%	5.5%	5.5%
5. 条件変更後半年超で提出した	5.1%	3.2%	2.0%	3.1%	4.4%	3.3%
6. 提出していない	14.1%	15.7%	48.8%	19.6%	18.7%	23.8%
有効回答企業数	255	618	346	163	91	1473

表 35 企業規模別に見た経営改善計画の提出状況と業況感

		改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1-9人	提出率	85.7%	82.4%	55.2%	74.4%	71.9%
	条件変更企業	28	148	87	43	32
10-24人	提出率	82.0%	83.1%	51.4%	82.5%	80.8%
	条件変更企業	61	195	107	40	26
25-69人	提出率	90.5%	90.5%	50.0%	85.7%	93.8%
	条件変更企業	84	148	70	35	16
70人以上	提出率	85.2%	79.3%	43.3%	74.2%	83.3%
	条件変更企業	61	92	60	31	12

図 1 金融庁調査による経営改善計画の策定状況

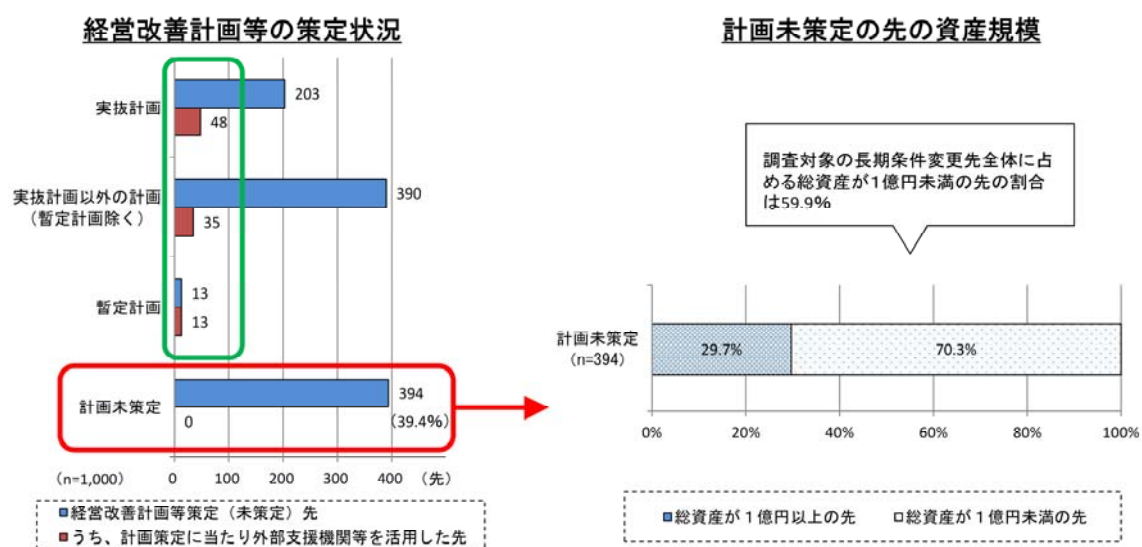


表 36 経営改善計画の提出と財務諸表の活用状況

	提出企業	未提出企業
1. 月次レベルでのキャッシュフローの把握	66.1%	58.6%
2. 製品・サービスの原価把握	33.0%	27.6%
3. 事業部門の部門損益の把握	44.4%	37.6%
4. 自社の経営状態の把握	91.1%	90.5%
5. 経営計画の立案	56.2%	39.2%
企業数	1143	370

表 37 経営改善計画の作成における金融機関の役割と業況感

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 金融機関が作成し貴社が認めた	5.0%	3.5%	5.1%	2.3%	5.4%
2. 貴社と金融機関が等しく貢献して作成した	26.5%	27.6%	27.1%	24.4%	21.6%
3. 貴社が作成し金融機関が認めた	67.6%	68.1%	61.0%	66.4%	66.2%
4. 金融機関が他の金融機関などとの調整を行った	17.4%	21.1%	14.7%	22.1%	17.6%
5. 金融機関が特段の役割を果たしたという認識はない	2.3%	3.3%	5.6%	3.1%	2.7%
有効回答企業数	219	521	177	131	74

表 38 経営改善計画の作成における金融機関の本部の関与と業況感

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 何度も直接の来訪があった	24.0%	17.5%	16.0%	8.6%	9.9%
2. 多くはないが直接の来訪があった	23.5%	24.6%	28.6%	35.9%	32.4%
3. 取引店を通じて書類をやり取りする程度	27.2%	34.4%	30.3%	31.3%	26.8%
4. 本部の関与という認識はない	25.3%	23.5%	24.6%	24.2%	31.0%
有効回答企業数	217	520	174	128	71

3. 13. 2 条件変更の内容と経営改善計画の提出

表 39 は、経営改善計画の提出の有無と業績改善の状況別に、条件変更の内容を整理している。「未提出」企業では「金利減免」が非常に多いが、「元本債務減額」は少ない。一方で、「提出」企業では、「金利減免」と「元本債務減額」はほぼ同じ比率である。

なぜ経営改善計画が未提出になっているのであろうか。まず、考えられるのは、実は「未提出」企業は、(他行への借り換えなどを交渉材料にして)金融機関に対して金利「値引き」を要求した企業が含まれている可能性である。たしかに、他行からも引き合いが来るような企業に対して、経営改善計画の提出を銀行が求めることは難しいであろう。

そこで、「金利減免」を受けた企業について、経営改善計画「提出」企業と「未提出」企業とで、従業員一人あたりの営業利益額(直近の決算期)を調べてみたのが表 40 である。いずれの企業でも、中央値は 60 万円台と非常に低く、「未提出」企業が金融機関に対して高い交渉力を持っているとは考えにくい。

その他の可能性として、担保や保証で十分に保全されているために、経営改善計画がなく

でも問題ないという場合である。残念ながら、本調査では、担保の有無については調査をしていない。しかし、当初の条件変更債権についての信用保証の有無については調べている。その結果は表 41 の通りである。金利減免を受けている「未提出」企業で「信用保証を利用していない」との回答が多い。経営状態の比較的悪い企業でありながら、信用保証を利用せずに借入ができているというのは、十分な担保を持っている可能性がある。

そのほかに、経営改善計画として非常に簡易なものを金融機関が受け入れている可能性もある。実務家へのヒアリングによると、条件変更をする際に、債務者に面談しながら返済計画シートに簡単な計数を記入して、それを経営改善計画（返済計画）と見なすような場合があるようである¹³。この場合は、形式的には提出されていても、経営改革のきっかけになるような計画ではないことは確かである¹⁴。

表 39 経営改善計画の提出、業績改善、条件変更の内容

	提出					未提出				
	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 1年以内の返済期間繰延	21.5%	31.6%	26.0%	27.5%	37.8%	8.3%	9.3%	7.1%	9.4%	23.5%
2. 1年超の返済期間繰延	30.6%	29.1%	32.8%	28.2%	33.8%	22.2%	30.9%	17.8%	28.1%	17.6%
3. 元本支払猶予	47.9%	47.9%	39.5%	35.1%	54.1%	16.7%	13.4%	5.9%	12.5%	17.6%
4. 金利減免	10.0%	9.4%	9.6%	8.4%	6.8%	30.6%	34.0%	42.6%	46.9%	23.5%
5. 元本債務減額	9.1%	7.7%	8.5%	12.2%	8.1%	5.6%	5.2%	1.2%	9.4%	5.9%
6. デット・エクイティ・スワップ	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
7. デット・デット・スワップ	1.4%	1.5%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
8. その他	7.8%	4.6%	4.0%	7.6%	1.4%	25.0%	15.5%	18.9%	3.1%	23.5%
回答企業数	219	522	177	131	74	36	97	169	32	17

¹³ たとえば、上田(2012)は、経営者が経営改善計画を作成できない場合に、「担当者が経営者に内容をヒアリングし、一緒に経営改善計画書を作っていくことが必要なのである」と指摘している。

¹⁴ また、企業側が経営改善計画を提出していても、「信用金庫の融資担当者は「条件変更に必要な経営改善計画がずさんな企業も多いが、政策対応でもあり、なかなか断ることができない」と打ち明ける。」（「信用保証協、四国4県代位弁済額32%減、上期6年ぶり前年を下回る。」『日本経済新聞』（地方経済面 四国）2010年10月27日）ように、金融機関がずさんな経営改善計画を黙認しているケースもあった模様である。

表 40 「金利減免」を受けた企業の労働生産性（単位 万円）

	パーセンタイル 25	中央値	パーセンタイル 75
提出(105 社)	22.2	66.7	131.3
未提出(135 社)	14.0	63.7	121.7

表 41 「金利減免」を受けた企業の信用保証の利用状況

	提出	未提出
1. 緊急保証と一般保証の両方を利用していた	29.1%	13.5%
2. 緊急保証のみを利用していた	2.9%	3.0%
3. 一般保証のみを利用していた	42.7%	41.4%
4. 信用保証は利用していなかった	25.2%	42.1%
企業数	103	133

3. 13. 3 経営改善計画を作成する際の相談相手

本調査では、「初めて条件変更を認めた金融機関以外に、経営改善計画を作成する際に貴社が相談したり、作成への助力を受けたりした相手は次のどれですか。」と尋ねて、全部で12の選択肢を用意した（問34）。複数回答可の選択問題であったので、いくつに丸をつけているのかを整理したのが、表42である¹⁵。

当該金融機関以外に関与しているのは1～2者というところである。この相談先の多さによって、その後の状況による顕著な差異は見られなかった。ただし、本質問では、相談先の種類を聞いているだけであり、たとえば、選択肢「条件変更をしなかった金融機関」について1社とは限らないにもかかわらず、ここでは1とカウントしている点に留意が必要である。

その相談相手の具体的な主体を示したのが、表43である。「税理士・公認会計士」という回答が40%前後ある。経営改善計画の策定において、税理士・公認会計士が大きな役割を果たしていることが確認できる。しかし、税理士・公認会計士の支援を受けて経営改善計画を立てた企業が改善傾向を強く示しているわけではなく、残念ながら、税理士等による経営改善支援の効果は見いだせなかった。

¹⁵ ただし、「その他」を選んでいる回答者は、具体的な先を書くように求めているのであるが、回答内容を精査すると、「なし」や「自社の社員」といった回答が多数あった。それらについては、外部相談者ではないので、「その他」の選択がなかったものと取り扱うことにしている。

表 42 経営改善計画を作成する際に最初に条件変更を認めた金融機関以外の相談相手の数と業況感

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
0	13.7%	9.6%	11.3%	12.2%	9.5%
1	58.4%	57.3%	62.7%	63.4%	59.5%
2	20.1%	25.1%	22.0%	21.4%	23.0%
3	5.9%	5.7%	2.8%	3.1%	8.1%
4	1.4%	1.9%	1.1%	0.0%	0.0%
5	0.5%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%
有効回答企業数	219	522	177	131	74

表 43 メインバンク以外の経営改善計画の相談相手と業況感

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 条件変更を認めた他の金融機関	33.3%	37.4%	37.9%	34.4%	32.4%
2. 条件変更しなかった金融機関	2.7%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%
3. 信用保証協会	8.2%	10.7%	4.5%	6.9%	5.4%
4. 商工会議所・商工会	5.5%	8.8%	6.2%	10.7%	10.8%
5. 業界団体	2.3%	1.3%	1.1%	2.3%	0.0%
6. 税理士・公認会計士	43.4%	51.0%	45.2%	41.2%	52.7%
7. 親会社	0.9%	1.0%	1.7%	0.8%	1.4%
8. 当時の1位販売先企業	0.9%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
9. 当時の1位仕入先企業	1.4%	1.1%	0.6%	0.8%	0.0%
10. 県・市などの行政窓口	3.7%	2.5%	0.6%	0.0%	4.1%
11. 経営者の家族・友人	3.7%	6.7%	7.9%	4.6%	5.4%
12. その他	18.3%	12.1%	13.0%	13.7%	17.6%
有効回答企業数	219	522	177	131	74

3. 13. 4 経営改善計画の内容

初めて条件変更を認めた金融機関に対して作成した経営改善計画にはどのような内容が盛り込まれていたかを尋ねてみた（問35）。表44がその結果である。経営改善計画の具体的な内容別に比較してみると、その後の業況感の変化に大きな差異はみられない。つまり、各企業ごとに課題が異なり、業況を回復させるのに万能な対策はないということであろう。

表 44 初めての経営改善計画の内容と業況感

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 事業の転換・多角化	20.5%	21.3%	21.5%	14.5%	27.0%
2. リストラ	49.8%	44.6%	35.6%	48.1%	48.6%
3. 経営陣の交代	7.3%	3.4%	7.3%	3.8%	10.8%
4. プロダクトイノベーション（新製品・サービス提供）への取り組み	28.8%	28.5%	22.6%	26.0%	28.4%
5. プロセスイノベーション（既存製品・サービスの製造・販売手法改善）への取り組み	58.9%	56.1%	49.2%	51.9%	67.6%
6. その他	17.4%	19.5%	14.1%	14.5%	10.8%
企業数	219	522	177	131	74

3. 13. 5 初めての経営改善計画への評価

初めて条件変更を認めた金融機関に対して作成した経営改善計画をどのようなものと感じたかを尋ねてみた（問 36）。この回答は、業績の変化と明確な関係が見られる。たとえば、「会社の明確な将来像を示したもの」との回答は、「改善」企業では 62.1%であるが、「悪化」企業では 32.4%にとどまっている。逆に、「返済条件の変更を認めてもらうために必要なもの」という消極的な評価は、「悪化」企業では 67.6%であるが、「改善」企業では 51.1%にとどまっている¹⁶。企業側が納得感や希望を持てるような経営改善計画を作ることが重要であると考えられる¹⁷。

表 46 は、経営改善計画の評価が事前の相談相手によって異なるかを調べた結果である。経営改善計画が積極的に企業に評価されているかという観点で見ると、税理士・公認会計士という企業の側に立つべき専門家による助言があっても、条件変更を認めた他の金融機関の相談の場合と同じ程度である。したがって、税理士等の経営改善計画の策定支援の能力を向上させる必要がある。

¹⁶ 金融庁は、「金融機関による条件変更対応が当然との意識が企業側に強く、P/Lを改善して元本を返済しようという意識が薄いことから、テールヘビーの返済計画のまま条件変更から抜け出せていない」といった債務者側の問題もあることを指摘している。金融庁「抜本的な事業再生への課題について」（2016年6月27日）を参照。

¹⁷ ただし、我々質問者の意図は、経営改善計画が策定された時点での感じ方を尋ねたつもりであるが、「改善」した現在の状況に基づいて評価している可能性があることには留意が必要である。

表 45 初めての経営改善計画への感じ方

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 会社の明確な将来像を示したもの	62.1%	43.3%	35.0%	32.1%	32.4%
2. 会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの	60.3%	57.3%	48.0%	53.4%	51.4%
3. 返済条件の変更を認めてもらうために必要なもの	51.1%	62.6%	63.8%	55.7%	67.6%
4. 自社の事情を十分に反映していないもの	2.7%	1.7%	6.8%	4.6%	13.5%
5. 全ての借入金融機関が認めているもの	17.8%	14.4%	11.3%	7.6%	12.2%
企業数	219	522	177	131	74

表 46 経営改善計画の評価と、計画作成時に相談した相手

	1. 条件変更を認めた他の金融機関	3. 信用保証協会	4. 商工会議所・商工会	6. 税理士・公認会計士	10. 県・市などの行政窓口	11. 経営者の家族・友人
1. 会社の明確な将来像を示したもの	42.0%	54.6%	50.5%	44.6%	52.0%	41.8%
2. 会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの	59.0%	60.8%	73.1%	58.7%	72.0%	56.7%
3. 返済条件の変更を認めてもらうために必要なもの	63.7%	62.9%	60.2%	59.8%	64.0%	68.7%
4. 自社の事情を十分に反映していないもの	3.7%	3.1%	6.5%	3.7%	0.0%	9.0%
5. 全ての借入金融機関が認めているもの	17.1%	18.6%	15.1%	13.9%	16.0%	14.9%
企業数	410	97	93	545	25	67

3. 13. 6 金融機関への履行状況の報告頻度

条件変更は経営改善のための時間稼ぎにしかならず、経営を抜本的に立て直す取り組みが不可欠である。金融機関は、企業がそうした努力をしているかをモニターすることで、企業に対する規律付けを発揮することが期待されている。しかしながら、金融機関が十分にモニターしておらず、しばしば経営改善計画は作ったものの「まじめに」実施されていないのではないかとされる。そこで、本調査では、「経営改善計画の履行状況について、どの程度の頻度で、初めて条件変更を認めた金融機関に報告しましたか」と尋ねて、その頻度を6つの選択肢の中から回答してもらった。その結果が表 47 である。

「改善」企業では50%超が「1ヶ月に一度」報告しているのに対して、「改善」以外の企業では30%台の数値となっている。むしろ、「悪化傾向」企業に対してこそ、金融機関は計画の進捗をより綿密にモニターする必要があると考えられるが、そうした取り組みが行われていないのである。

表 47 経営改善計画の履行状況の金融機関への報告頻度

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化
1. 1ヶ月に一度	51.2%	38.7%	30.1%	36.2%	35.6%
2. 2ヶ月～3ヶ月に一度	18.4%	20.5%	22.2%	23.1%	21.9%
3. 半年に一度	12.0%	23.6%	19.3%	20.8%	24.7%
4. 1年に一度	8.8%	9.3%	14.8%	10.0%	5.5%
5. 借入更新や新規借入申し込みといった節目ごと	5.5%	6.4%	10.2%	7.7%	9.6%
6. 報告していない	4.1%	1.5%	3.4%	2.3%	2.7%
有効回答企業数	217	517	176	130	73

3. 14 改善傾向の理由についての自己評価

「改善」もしくは「やや改善」と回答している企業について、その理由を尋ねてみた結果が表 48 である。本質問では改善の理由として、①自社の取り組み、②金融機関との関係性、③販売先との関係、の3つの観点でそれぞれ8、3、5つの選択肢を用意した。

全体で40%以上の企業が選んだ項目は、「①1. コストを削減した」、「①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった」、「③3. 新しい販売先が増えたであった」であった。費用を削減し、組織を活性化し、売り上げを増やすということである。

表 48 では、「改善」と「やや改善」に分けた結果も示している。もとより、本調査の「改善」と「やや改善」は主観的なものであるが、本稿のこれまでの回答傾向で、「改善」と「やや改善」企業とで差異が見られる項目もあったことから分けてみることも有用かもしれない。「③3. リストラによる人件費削減を行った」を除くとすべての項目で、「改善」企業の選択率が高い。両者間で選択率に差異が大きいものを見ていくと、「①6. 経営改善計画が良い指針となった」の差異が最も大きく、以下、「③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した」、「③4. 既存販売先との取引が拡大した」、「③3. 新しい販売先が増えた」、「①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ」、「②1. 金融機関から前向きな資金を調達した」の順であった。本業関連である③が多いのは当然であるが、①8や②1といった金融関連の理由が上がっていることに注目すべきであろう。

金融機関の課題としては、②1はリスクの問題などから対応が難しい局面があることは確かであるが、②2や②3などのコンサルティング面で評価されているのが3割に満たない点は改善すべき事項として指摘せざるを得ない。民間金融機関は、事業性評価に基づく融資への取り組みを進めていく中で、こうした面での評価を一層高めていくことが求められている。

表 49 は、改善傾向の企業のうち、たとえば、初回の条件変更後の金融機関の態度として「1. 親身になって支援してくれた」と回答した企業は595社あり、その595社の69.1%が改善理由として、「①1. コストを削減した」を選んでいる。金融機関の態度に「変化はなかった」企業では、「①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった」が少なく、危機感が強まらない。意外にも「1. 親身になって支援してくれた」場合でも危機感が高まっている

ようであり、リストラは行われていないが、決して甘やかしているわけではなかったようである。同じように業況が改善した企業の中でも、「1. 親身になって支援してくれた」企業に比べると、「5. 新規資金の貸出に応じてくれなくなった」企業では、「リストラによる人件費削減」や「資産売却」に頼っている。

表 50 は、金融機関に対する評価とそれ以外の評価項目の関連性を示している。「②1. 金融機関から前向きな資金を調達した」という企業 186 社では、「①3. リストラによる人件費削減を行った」の比率が低く、リストラをしなくても必要資金が調達できた可能性がある。一方で、金融機関に対して何らかのポジティブな評価をしていない企業では「①6. 経営改善計画が良い指針となった」との回答が非常に低いことが目立つ。経営改善計画をベースにした金融機関と企業の対話が重要であると考えられる。

表 48 改善傾向企業の改善理由についての自己評価

	全体	改善	やや改善
①1. コストを削減した	69.0%	71.1%	68.2%
①2. 資産売却を行った	26.3%	28.9%	25.3%
①3. リストラによる人件費削減を行った	39.0%	38.3%	39.3%
①4. 新規投資を行った	8.7%	10.9%	7.8%
①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	53.8%	58.2%	52.0%
①6. 経営改善計画が良い指針となった	37.4%	48.4%	32.9%
①7. 外部から人材を登用した	7.2%	8.2%	6.8%
①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	25.3%	32.4%	22.4%
②1. 金融機関から前向きな資金を調達した	28.9%	35.9%	26.1%
②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	26.9%	27.7%	26.6%
②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	38.1%	41.8%	36.6%
③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	23.5%	29.7%	21.0%
③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	32.1%	41.8%	28.1%
③3. 新しい販売先が増えた	45.1%	52.7%	42.0%
③4. 既存販売先との取引が拡大した	32.3%	41.0%	28.8%
③5. 販売価格を引き上げた	17.7%	22.3%	15.9%
該当企業数	885	256	629

表 49 初回の条件変更後の金融機関の態度と改善理由の関係（回答は改善傾向企業のみ）

	イ 親身になって支援してくれた	ロ 厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた	ハ 貸出条件が厳しくなった	ニ 新規資金の貸出にに応じてくれなくなった	ホ 変化はなかった
①1. コストを削減した	69.1%	77.9%	73.3%	72.5%	62.3%
①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	55.5%	62.2%	65.1%	55.5%	44.2%
③3. 新しい販売先が増えた	46.7%	41.5%	43.0%	45.9%	39.0%
②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	44.0%	32.7%	26.7%	29.4%	27.3%
①6. 経営改善計画が良い指針となった	42.7%	45.6%	33.7%	34.9%	14.3%
①3. リストラによる人件費削減を行った	37.5%	50.7%	50.0%	51.8%	29.9%
③4. 既存販売先との取引が拡大した	32.6%	35.0%	38.4%	30.7%	36.4%
②1. 金融機関から前向きの資金を調達した	32.1%	20.7%	17.4%	9.2%	40.3%
③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	32.1%	33.6%	32.6%	32.6%	35.1%
②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	29.9%	31.8%	25.6%	23.4%	10.4%
①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	27.1%	18.4%	19.8%	19.7%	33.8%
①2. 資産売却を行った	25.4%	38.2%	38.4%	37.6%	15.6%
③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	24.2%	23.5%	19.8%	21.6%	18.2%
③5. 販売価格を引き上げた	18.3%	19.8%	14.0%	19.3%	10.4%
①4. 新規投資を行った	9.1%	6.9%	9.3%	6.4%	9.1%
①7. 外部から人材を登用した	8.2%	9.7%	3.5%	6.4%	5.2%
該当企業数	595	217	86	218	77

（注）「相談に乗ってくれなかった」という選択肢もあるが、（経営改善傾向の企業のうち）

該当するのは15社のみであったために、スペースの節約のために掲載していない。

表 50 改善理由の相互関係：金融機関に対する評価と他の評価項目の関連性

	②1. 金融機関から前向きの資金を調達した	②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	②1～3のいずれも選択せず
①1. コストを削減した	62.9%	81.6%	71.3%	68.9%
①2. 資産売却を行った	24.7%	38.6%	29.0%	30.0%
①3. リストラによる人件費削減を行った	33.9%	48.3%	44.7%	43.7%
①4. 新規投資を行った	17.7%	5.3%	7.2%	5.8%
①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	58.1%	67.1%	64.5%	46.3%
①6. 経営改善計画が良い指針となった	50.0%	53.1%	52.9%	27.4%
①7. 外部から人材を登用した	8.6%	7.7%	8.5%	5.8%
①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	29.6%	24.2%	28.0%	20.0%
③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	32.3%	23.2%	23.5%	22.6%
③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	41.9%	30.9%	34.8%	32.1%
③3. 新しい販売先が増えた	49.5%	51.2%	45.4%	45.3%
③4. 既存販売先との取引が拡大した	39.8%	35.7%	37.2%	22.6%
③5. 販売価格を引き上げた	14.5%	18.8%	21.5%	15.3%
企業数	186	207	293	190

(注) 条件変更を経験した企業で、かつ、金融機関に経営改善計画を提出した企業に限って比率を計算している。

3. 15 悪化傾向の理由についての自己評価

本調査では、「5. 悪化」または「4. やや悪化」を選択した企業に対して、その主たる原因を尋ねている。あくまでも自己評価であるが、その回答結果を従業員規模別に整理したのが表 51 である。最小規模企業（1～9 人）の選択率が高かった項目は、最大規模企業（70 人以上）との差異で述べると、「②3. 金融機関との関係が疎遠になった」、「①8. 資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった」、「②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を得られなかった」、「③4. 既存販売先との取引が減少した」、「②1. 金融機関から前向きの資金を得られなかった」の順であった。③4 を除くとすべて金融に関連する項目であり、最小規模企業では金融上の問題が悪化の原因であると（少なくとも主観的には）とらえる傾向が強いことがわかる。

「経営改善計画が十分ではなかった」を選んだ 89 社が、経営改善計画を作る際に誰に相談したり、誰から助力を得ていたかを調べてみると、34.8%(31 社)が税理士・公認会計士に相談している。税理士・公認会計士に相談しながら、十分な経営改善計画が策定できず、業況が悪化している企業が少なからず存在している。税理士・公認会計士の力量を向上させることが大きな課題であることを物語っている。

表 52 は、初回の条件変更後の金融機関の態度と悪化理由の関係を調べたものである。当然ながら、「親身になって支援してくれた」と評価している企業は、悪化理由として金融機関関係を上げる比率は低い。他方で、「貸出条件が厳しくなった」企業では、4割以上が「資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった」と回答している。

表 53 は、悪化理由として金融機関との関係性に関する3つの要因を選択した企業（金融原因企業と略称する）が、他の悪化理由をどのように選んでいるかを示したものである。本業に関する③の5項目を見ると、金融原因企業はそうでない企業（上記の②1～3のいずれも選択していない企業、金融非原因企業と呼ぶ）に比べると、「新しい販売先が増えなかった」を選ぶ比率が高い。また、金融原因企業では、「新規投資を行わなかった」の選択率も高い。金融機関との関係性が弱く、ニューマネーを獲得することが難しかったのであろう。とくに、顕著な差異は、「資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった」である。金融非原因企業では6.6%の選択率にとどまるが、金融原因企業では、26.4%～43.9%に達している。企業側も金融機関との関係維持するために努力する必要があるし、金融機関も支援態勢をより強化することが求められる。

表 51 悪化傾向企業の悪化理由（企業規模別）

	1-9 人	10- 24人	25- 69人	70人 以上
①1. コストが増加した	38.5 %	56.7 %	61.5 %	60.5 %
①2. 資産売却を行わなかった	5.1%	7.5%	5.8%	0.0%
①3. リストラによる人件費削減を行わなかった	3.8%	7.5%	7.7%	14.0 %
①4. 新規投資を行わなかった	16.7 %	16.4 %	5.8%	9.3%
①5. 経営者や社員の危機意識が高まらなかった	14.1 %	22.4 %	30.8 %	37.2 %
①6. 経営改善計画が十分ではなかった	39.7 %	23.9 %	44.2 %	30.2 %
①7. 良い人材が得られなかった	12.8 %	25.4 %	26.9 %	20.9 %
①8. 資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかつた	32.1 %	28.4 %	9.6%	14.0 %
②1. 金融機関から前向きな資金を得られなかった	47.4 %	49.3 %	38.5 %	37.2 %
②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を得られなかった	26.9 %	20.9 %	21.2 %	11.6 %
②3. 金融機関との関係が疎遠になった	32.1 %	6.0%	11.5 %	4.7%
③1. 新商品・サービスの販売が縮小した	17.9 %	6.0%	5.8%	14.0 %
③2. 既存商品・サービスの販売が縮小した	47.4 %	41.8 %	53.8 %	48.8 %
③3. 新しい販売先が増えなかった	43.6 %	38.8 %	42.3 %	39.5 %
③4. 既存販売先との取引が減少した	59.0 %	46.3 %	57.7 %	44.2 %
③5. 販売価格が低下した	35.9 %	44.8 %	46.2 %	37.2 %
企業数	78	67	52	43

表 52 初回の条件変更後の金融機関の態度と悪化理由の関係（回答は悪化傾向企業のみ）

	1. 親身になって支援してくれた	3. 厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた	4. 貸出条件が厳しくなった	5. 新規資金の貸出に応じてくれなくなった	6. 変化はなかった
①1. コストが増加した	51.7%	45.5%	42.9%	49.4%	66.7%
①2. 資産売却を行わなかった	3.4%	13.0%	14.3%	11.2%	3.7%
①3. リストラによる人件費削減を行わなかった	8.5%	7.8%	0.0%	10.1%	3.7%
①4. 新規投資を行わなかった	11.0%	19.5%	25.0%	21.3%	7.4%
①5. 経営者や社員の危機意識が高まらなかった	24.6%	24.7%	21.4%	21.3%	25.9%
①6. 経営改善計画が十分ではなかった	32.2%	36.4%	25.0%	34.8%	37.0%
①7. 良い人材が得られなかった	22.9%	28.6%	21.4%	22.5%	22.2%
①8. 資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった	17.8%	33.8%	42.9%	37.1%	11.1%
②1. 金融機関から前向きな資金を得られなかった	36.4%	54.5%	78.6%	69.7%	22.2%
②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を得られなかった	11.9%	24.7%	25.0%	22.5%	25.9%
②3. 金融機関との関係が疎遠になった	7.6%	13.0%	14.3%	30.3%	7.4%
③1. 新商品・サービスの販売が縮小した	11.9%	11.7%	10.7%	9.0%	11.1%
③2. 既存商品・サービスの販売が縮小した	49.2%	45.5%	42.9%	39.3%	66.7%
③3. 新しい販売先が増えなかった	37.3%	49.4%	32.1%	52.8%	40.7%
③4. 既存販売先との取引が減少した	49.2%	49.4%	39.3%	52.8%	59.3%
③5. 販売価格が低下した	39.0%	48.1%	42.9%	42.7%	48.1%
企業数	118	77	28	89	27

（注）「相談に乗ってくれなかった」という選択肢もあるが、（経営悪化傾向の企業のうち）該当するのは11社のみであったために、スペースの節約のために掲載していない。

表 53 悪化理由の相互関係：金融機関に対する評価と他の評価項目の関連性

	②1. 金融機関から前向きな資金を得られなかった	②2. 金融機関から経営に役立つ情報を提供されなかった	②3. 金融機関との関係が疎遠になった	②1～3のいずれも選択せず
①1. コストが増加した	45.8%	62.3%	46.3%	56.0%
①2. 資産売却を行わなかった	9.3%	9.4%	7.3%	3.3%
①3. リストラによる人件費削減を行わなかった	8.5%	0.0%	4.9%	7.7%
①4. 新規投資を行わなかった	19.5%	15.1%	22.0%	6.6%
①5. 経営者や社員の危機意識が高まらなかった	28.0%	30.2%	17.1%	19.8%
①6. 経営改善計画が十分ではなかった	37.3%	37.7%	34.1%	28.6%
①7. 良い人材が得られなかった	27.1%	26.4%	17.1%	16.5%
①8. 資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった	39.8%	26.4%	43.9%	6.6%
③1. 新商品・サービスの販売が縮小した	11.9%	7.5%	22.0%	14.3%
③2. 既存商品・サービスの販売が縮小した	50.0%	41.5%	51.2%	49.5%
③3. 新しい販売先が増えなかった	51.7%	60.4%	61.0%	26.4%
③4. 既存販売先との取引が減少した	57.6%	54.7%	56.1%	42.9%
③5. 販売価格が低下した	42.4%	50.9%	36.6%	40.7%
企業数	118	53	41	91

4. むすび

本稿では、「金融円滑化法終了後における金融実態調査（2014年10月RIETI実施）」を利用して、経営改善計画の策定状況、金融機関の経営支援姿勢、企業自身のイノベーションへの取組内容等の違いが、企業の業況回復にどのように影響をしているかを分析した。主な結果をまとめておくと次の通りである。

条件変更を受けた企業の内、条件変更後に業況感が改善している企業が約6割となっており、この間に業況が好転している企業が多い。若干の比較時期がずれるが、条件変更不要企業と条件変更企業で業況感を比較すると、条件変更企業では「改善傾向」にある比率が大きい。同時に「悪化傾向」の企業の比率も高く、条件変更不要企業に比べると、業況の2極化が顕著に見られる。

条件変更企業の中で、企業規模別に見ると、業況が「改善」した企業の従業員数は33人（中央値）で、他の業況感の企業が15～20人であったので、規模の大きな企業の方が業況感の改善傾向が見られる。金融機関の貸出態度については、条件変更不要企業に比べて条件変更企業は厳しいとの回答が多いが、「改善」企業だけは、条件変更不要企業とほぼ同水準にまで回復していることが確認できた。

金融円滑化法施行時点と比較して、金融機関からの総借入残高の変化がどうなっているかを見ると、「改善」企業では「減少」が非常に多く、「悪化」企業では「減少」の答えが相対的に少ない。「改善」企業では債務の削減に成功しているようである。

現在の借入残高第1位の金融機関の業態別に、業況の変化を整理してみると、政府系金

融機関の取引先企業では「悪化傾向」は少なく、逆に、大手銀行の取引先企業では「改善」の回答が少なかった。

経営改善傾向の企業は、会計情報を積極的に利用している。このことから、経営改善を進める上で、企業経営の質の向上を図ることの重要性が示唆される。「改善」企業では、プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションを実現できている比率が高い。一方で、「悪化」企業でも、イノベーションに取り組んでいる企業は一定割合で存在するが、失敗が終わっている比率が高い。やる気はあるがうまくいっていない企業に対して公的な技術支援組織を紹介するなどの支援が不足している可能性がある。さらに、そもそもイノベーション活動を行っていない「悪化」企業が多いことも示された。経営が窮状に陥った原因を分析し、新しいことにチャレンジする気概を企業経営者にもってもらおうという根本的な取組を強めていかねばならない。

経営困難時に金融機関へ資金繰りについて相談することの抵抗感について尋ねたところ、「改善」企業では抵抗感が小さく、「悪化」企業では抵抗感が大きく、業況感の違いによって金融機関との関係性に違いが見られた。資本性資金の調達について尋ねたところ、回答企業で活用している企業はごくわずかであった。活用しない理由を聞くと、「悪化傾向」企業では「知らない」といった回答が多かった。資本性資金は、様々な経営再建の手段の一つとして活用することが期待されているが、こうした手段の検討すらもなされていない企業が多い現状が示された。これも、業況感の悪化傾向の企業と金融機関の関係性の薄さを反映しているのであろう。

条件変更を認めた後の金融機関の態度の変化について尋ねたところ、「親身になって支援してくれた」という回答は、業況「悪化」あるいは「やや悪化」企業（「悪化傾向」企業）では40%台にとどまっている。反対に、「新規資金の貸出に応じてくれなくなった」との回答は、「悪化傾向」企業では30%を超えているが、「改善」企業では20%を切っている。このように、同じように条件変更を受けても、その後の金融機関の態度には大きな違いが見られる。悪化企業に対する金融機関の支援が手薄になっている現実が確認できた。

2回以上の条件変更（「再リスケ」と呼ぶことがある）を受ける企業は一般に経営不振企業であると考えられる。実際、本調査でも、業況の厳しい企業ほど再リスケを受けている傾向が確認された。他方で、業況が改善傾向にある企業でも、再リスケを受けている企業が少なくない。本調査では、再リスケを受けている企業の5割から6割が「当初から返済条件の再度変更を見込んでいた」と回答しており、債務者企業を綿密にモニターしながら、規律付けのために定期的に条件変更を更新していくという手法が使われている場合もあるようである。したがって、複数回の条件変更が全て問題の単純な先送りとは限らず、綿密なモニタリングの結果であると積極的に評価すべき場合があるのである。

本調査では、「仮に、返済条件の変更が1回も認められなかったら、貴社はどうなっていたと思いますか。」と尋ねているが、「余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった」や「ほとんど支障は生じなかった」との回答が相当数に上っている。金融円滑化法によって

条件変更のハードルが下がったために、債務者企業の中には、条件変更をそれほど深刻な出来事だと考えず、条件変更をきっかけに思い切った経営革新を行わなかった企業が多数含まれている可能性がある。

条件変更を受けた際には、一般的には、経営改善計画を提出することになっている。しかし、本調査では、経営改善計画を提出していない企業が相当数に上っていることが明らかになった。とくに、業況感が横ばいである企業では、ほぼ半数が提出していない。それほど業況が厳しくないが、目先の返済金額を少なくしたい企業がある程度混じっていると解釈できる。経営改善計画を策定する際に、相談相手として、「税理士・公認会計士」をあげる回答者が40%前後であった。経営改善計画の策定において、税理士・公認会計士が大きな役割を果たしていることが確認できた。しかし、税理士・公認会計士の支援を受けて経営改善計画を立てたか否かで、企業の業況の改善度合いに顕著な差異は見受けられず、残念ながら、税理士等による経営改善支援の効果は見いだせなかった。

業績が改善している企業では、経営改善計画を積極的に評価している割合が高く、業績が悪化している企業では、「返済条件の変更を認めてもらうために必要なもの」という消極的な評価が多い傾向が見いだされた。企業が納得感や希望を持てるような経営改善計画を作ることが重要であると考えられる。税理士・公認会計士が関与すれば、企業が積極的に評価している経営改善計画が作成されやすいというという証拠は得られず、中小企業支援の専門家として税理士等の経営改善計画の策定支援の能力の一層の向上も必要であろう。

条件変更後の金融機関のモニタリングの強さを表すものとして、計画の進捗状況の報告頻度を見ると、業況が改善している企業では頻繁に報告しているが、そうでない企業では報告頻度が低い。悪化傾向の企業に対してこそ、金融機関は計画の進捗をより綿密にモニターする必要があると考えられるが、そうした取り組みが十分に行われていないのである。

条件変更後に業況が改善した企業に、改善した理由を尋ねたところ、「金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた」は26.9%、「金融機関に何でも相談できるようになった」は38.1%であった。民間金融機関は、事業性評価に基づく融資への取り組みを進めていく中で、こうした面での評価を一層高めていくことが求められている。

以上のように、本稿では、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）の「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」が2014年に実施した「金融円滑化法終了後における金融実態調査」を利用して、条件変更企業（経営状態が大きく悪化した企業が通常想定される）の条件変更後の業績の回復度合いをどのような支援の取り組みによって高めることができるのかを検討してきた。納得感のある経営改善計画の存在や財務諸表の経営への利用は改善企業の特徴として指摘できたし、他方で、認定支援機関とされている税理士や公認会計士は企業の相談相手として重要な地位を占めるようになっているが、その支援が効果的に業績回復につながっているような証拠を見つけることはできなかった。

最後に、本稿に残っているいくつかの限界を指摘しておきたい。第1に、条件変更を受けた後に倒産してしまった企業についての状況はわからない。本調査で「悪化」と回答してい

る企業も、倒産を回避できているという意味では、「悪化」の程度は深刻ではないともいえるのである。したがって、改善企業と悪化企業を比較して、ある支援策に効果がないようにみえても、当該支援策が意味のないことだとは言えないかもしれない。第2に、いくつかの結果の解釈に検討の余地が残っている。とくに、予想以上に、経営改善計画を提出していないという企業が多かったことと、(かりに)条件変更が認められなくても経営に大きな影響はなかったと回答する企業が多かった点である。本稿では、実務家へのヒアリングなどから一応の解釈を与えているが、実態のさらなる検討が必要である。第3に、本稿では、アンケート項目の業況感の変化を鍵になる変数として利用した。中小企業者の場合、経営者のマインドそのものが非常に重要であるので一次分析としては妥当であると考えが、この主観的な判断と客観的な評価との比較検討が必要である。

<参考文献>

稲垣 靖「経営改善計画策定とモニタリング活動」 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ー金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指してー』(中央経済社)所収 2016年6月。

植杉威一郎・深沼光・小野有人・胥鵬・鶴田大輔・根本忠宣・宮川大介・安田行宏・家森信善・渡部和孝・岩木宏道「金融円滑化法終了後における金融実態調査結果の概要」RIETI DP 2015年6月 15-J-028。

上田真一「経営改善計画書の作成・見直しはこのように進めよう」『近代セールス』2012年1月1日号。

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」 pp.187-206 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ー金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指してー』(中央経済社)所収 2016年6月。