

**我が国金融機関による、中小企業の経営改善支援・
事業再生支援等に関する調査**

平成 26 年 2 月

NTT DATA

株式会社 NTT データ 経営研究所

目次

<本編>

I. 調査の概要	2
1. 背景	2
2. 調査の目的	2
3. 調査の対象と方法	2
(1) 調査対象	2
(2) 調査項目	3
(3) 調査方法	3
① インタビュー調査	3
1) インタビュー先	3
2) インタビュー実施概要	5
3) インタビュー先の属性分布	7
II. 調査結果	9
1. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果	9
(1) 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向	9
(2) 中小企業が金融機関から受けているトップライン支援の現状	10
① コンサルティング	11
② 販路拡大支援	13
③ セミナー・勉強会等を通じた情報提供	15
④ 金融面からの支援	16
(3) 金融機関の提供するトップライン支援に関する中小企業の意見	18
① 目利き能力に関する不満	18
② 接触機会の低下	20
③ 金融機関の支援策に関する PR 不足	21
(4) 中小企業が理想とするトップライン支援	22
(5) 本節のまとめ	23
2. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果	24
(1) 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向	24
(2) 金融機関の中小企業に対するトップライン支援の現状	26
① コンサルティング	26
② 販路拡大支援	30
③ セミナー・勉強会の開催等を通じた情報提供	33
④ 金融面からの支援	35
(3) 現状のトップライン支援に関する金融機関の抱える問題と課題	37
(4) 金融機関によるトップライン支援の強化に向けた対応	39

(5) 本節のまとめ	41
3. 支援機関等を対象にしたインタビュー調査結果	42
(1) 中小企業に対するトップライン支援の現状	42
(2) 支援機関等のトップライン支援に対する中小企業の意見	44
(3) 金融機関のトップライン支援に関する支援機関等からの意見	48
(4) 本節のまとめ	50
III. 今後のトップライン支援のあり方の方向性	52
1. トップライン支援の整理・類型化	52
2. 今後のトップライン支援のあり方の方向性の検討	53
3. 本章のまとめ	56
IV. トップライン支援のベストプラクティスと理想的なモデル	58
1. トップライン支援のベストプラクティス	58
(1) 多摩信用金庫	58
(2) 伊予銀行	60
(3) 常陽銀行	62
(4) 八千代銀行	64
2. トップライン支援の理想的なモデル	66
V. 総括	68

<資料編>

1. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果の詳細	71
農業 A 社	71
生産用機械器具製造業 B 社	71
電子部品・デバイス・電子回路製造業 C 社	72
電気機械器具製造業 D 社	73
金属製品製造業 E 社	74
生産用機械器具製造業 F 社	74
金属製品製造業 G 社	75
機械器具卸売業 H 社	76
その他の卸売業 I 社	77
その他の卸売業 J 社	77
織物・衣類・身の回り品小売業 K 社	78
飲食料品小売業 L 社	78
飲食店 M 社	79
映像・音声・文字情報制作業 N 社	80

娯楽業 O 社.....	80
生産用機械器具製造業 P 社.....	81
輸送用機械器具製造業 Q 社.....	81
金属製品製造業 R 社.....	82
飲食店 S 社.....	83
総合工事業 T 社.....	83
金属製品製造業 U 社.....	84
印刷・同関連業 V 社.....	85
各種商品小売業 W 社.....	86
2. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果の詳細.....	87
A 銀行.....	87
B 銀行.....	87
C 銀行.....	89
D 銀行.....	90
E 銀行.....	91
F 銀行.....	92
G 銀行.....	93
H 銀行.....	94
A 信用金庫.....	95
B 信用金庫.....	96
C 信用金庫.....	97
D 信用金庫.....	98
E 信用金庫.....	99
3. 支援機関等を対象にしたインタビュー調査結果の詳細.....	101
商工会議所 A.....	101
金融機関系情報サービス組合 B.....	101
地方公共団体 D・E.....	102
地方公共団体 F.....	103

<参考>

- 中小企業向けインタビュー調査票
- 金融機関向けインタビュー調査票
- 支援機関等向けインタビュー調査票

< 本編 >

I. 調査の概要

1. 背景

我が国中小企業を取り巻く環境は、国内経済の持ち直しの兆しがみられる一方で、経済のグローバル化の一層の進展や人口減少等に起因する地域経済の疲弊等、大きな変化の中にあり、先行き不透明な状況が続いている。

こうした中で、金融機関が中小企業の経営改善・事業再生等の支援をこれまで以上に強力に推進し、我が国中小企業の経営基盤の強化を図ることが重要な政策課題となっている。

そのため、金融庁では、金融機関による中小企業の売上高の増加につながるような本業支援、いわゆるトップラインの改善に係る支援の実態を調査し、今後の中小企業の経営支援のあり方を示すベストプラクティスを整理し、広く示すことが重要と認識している。

2. 調査の目的

本調査では、我が国金融機関が、今後、中小企業の経営支援を行う際に、どのような役割を担うべきであるのかを明らかにすること、及び、中小企業に対する経営支援のあり方、特に、中小企業の売上高増加につながるような本業支援、いわゆるトップラインの改善に係る支援(以下「トップライン支援」という。)のあり方や事例について、整理・類型化を図ることとする。

3. 調査の対象と方法

(1) 調査対象

本調査では、以下の中小企業、金融機関、支援機関等を対象とする。

- 中小企業：売上高 10 億円～30 億円程度で首都圏に所在の企業
売上高 10 億円～30 億円程度で地方所在の企業
- 金融機関：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫の 3 業態の地域金融機関
- 支援機関等：地方公共団体、公益法人等、中小企業に対してトップライン支援を行う上記金融機関以外の者全て

(2) 調査項目

本調査では、以下を主要調査項目とする。(詳細は P105 参考参照)

- 我が国金融機関が中小企業の経営支援を行う前提となる、中小企業を取り巻く環境や問題等
- 我が国金融機関による、中小企業に対する経営支援の現状
- 中小企業に対する経営支援に関し、金融機関としての取組み、特にトップライン支援への取組みに係るベストプラクティス
- 我が国金融機関による、中小企業に対する経営支援のあり方、特にトップライン支援のあり方

(3) 調査方法

本調査では、トップライン支援のあり方や事例について、整理・類型化するため、事前に机上調査を実施し調査仮説を構築した上で、その仮説を中小企業側と金融機関側へのインタビューで検証することとした。

なお、本調査に当たり弊社では、効果的な調査手法について事前に検討を行った。統計学上、調査対象とする中小企業の標本数の多さに比例して分析精度の向上が期待できるため、理想的にはアンケート調査が有効と考えた。ただし、精緻なアンケート調査に要する期間として準備を含め4カ月程度と想定し、加えて、売上高10億円～30億円程度の中小企業を抽出するための事前調査として、詳細な企業情報を有する情報会社への標本抽出委託費として、相応のコストを要すると見積もった。

また、実際に中小企業及び金融機関に対してインタビューを実施することで、予め決められた項目の回答しか得ることのできないアンケート調査と異なり、中小企業等の様々な生の意見を本調査に反映することができるという点を考慮した。

弊社では、以上3点を勘案のうえ、本調査では調査標本数を絞り込み、事前に調査対象先企業が抱える個別の経営課題について習熟したうえで、インタビュー調査を実施した。

① インタビュー調査

1) インタビュー先

中小企業については、経営改善・事業再生支援が必要な企業を中心としたインタビューが実施できるよう、企業のライフステージ(以下参照)を意識し、さらに信用調査会社に依頼、提示された企業から、地域(首都圏・地方)・業種等の網羅性に配慮し、インタビュー先を抽出した。

また、地域金融機関、中小企業の支援に携わる地方公共団体や商工会議所等(以下「支援機関等」という。)については、事前の机上調査の結果や弊社の知見等に基づき、トップライン支援への取組みに係るベストプラクティスを把握できると判断した先を抽出した。

(参考)ライフステージの定義

区分	企業ライフステージの類型	企業の具体例
ライフ ステージ 1	創業・新事業開拓を目指す 企業	技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新 事業の価値を見極める必要がある企業。 公的助成制度の紹介やファンドの活用を含め、 事業立上げ時の資金需要がある企業。
ライフ ステージ 2	成長段階におけるさらなる 飛躍が見込まれる企業	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目指す企業。 海外進出等新たな事業展開を行う企業。 事業拡大のための資金需要が発生している企業
ライフ ステージ 3	経営改善が必要な企業	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目指す企業。 貸付条件の変更中の企業。 金融機関、信用保証協会等と連携し返済計画を 見直している企業。
ライフ ステージ 4	事業再生や業種転換が 必要な企業	DES・DDS や DIP ファイナンスの活用、債権放 棄を検討している企業。 中小企業再生支援協議会等との連携により事業 再生方策を策定している企業 貸付条件の変更中の企業を含む。
ライフ ステージ 5	事業の持続可能性が 見込まれない企業	税理士、弁護士、サービサー等との連携により 債務整理を検討している企業。 貸付条件の変更中の企業。

(出典) 金融庁ホームページ「主要行等監督上の評価項目」等を参考に NTT データ経営研究所にて作成

2) インタビュー実施概要

インタビュー調査は、平成 25 年 10 月から 12 月にかけて、全国 9 地域の中小企業（23 社）、金融機関（13 行・庫）、支援機関等（6 団体）に対して実施した。

図表 インタビュー実施先一覧

分類	地域	業種
中小企業 (23 社)	東北	農業 A 社
	関東	生産用機械器具製造業 B 社
	関東	電子部品・デバイス・電子回路製造業 C 社
	関東	電気機械器具製造業 D 社
	関東	金属製品製造業 E 社
	関東	生産用機械器具製造業 F 社
	関東	金属製品製造業 G 社
	関東	機械器具卸売業 H 社
	関東	その他の卸売業 I 社
	関東	その他の卸売業 J 社
	関東	織物・衣服・身の回り品小売業 K 社
	関東	飲食料品小売業 L 社
	関東	飲食店 M 社
	関東	映像・音声・文字情報制作業 N 社
	関東	娯楽業 O 社
	東海	生産用機械器具製造業 P 社
	近畿	輸送用機械器具製造業 Q 社
	近畿	金属製品製造業 R 社
	近畿	飲食店 S 社
	九州	総合工事業 T 社
	九州	金属製品製造業 U 社
	九州	印刷・同関連業 V 社
	九州	各種商品小売業 W 社

分類	業態・業種
金融機関 (13行・庫)	A 銀行
	B 銀行
	C 銀行
	D 銀行
	E 銀行
	F 銀行
	G 銀行
	H 銀行
	A 信用金庫
	B 信用金庫
	C 信用金庫
	D 信用金庫
	E 信用金庫

分類	地域	業態・業種
支援機関等 (6団体)	北海道	商工会議所 A
	北海道	金融機関関係情報サービス組合 B
	関東	投資会社 C
	関東	地方公共団体 D・E
	四国	地方公共団体 F

(参考)地域属性

地域	都道府県
北海道	北海道
東北	宮城県、岩手県、福島県、秋田県、青森県、山形県
北陸	富山県、石川県、福井県
関東	東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、山梨県、栃木県、茨城県、群馬県、新潟県、長野県
東海	愛知県、静岡県、三重県、岐阜県
近畿	大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、滋賀県
中国	広島県、山口県、岡山県、鳥取県、島根県
四国	香川県、徳島県、愛媛県、高知県
九州	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

※地域属性は財務局・財務支局の管轄区域を参考に全国を9地域に分類

3) インタビュー先の属性分布

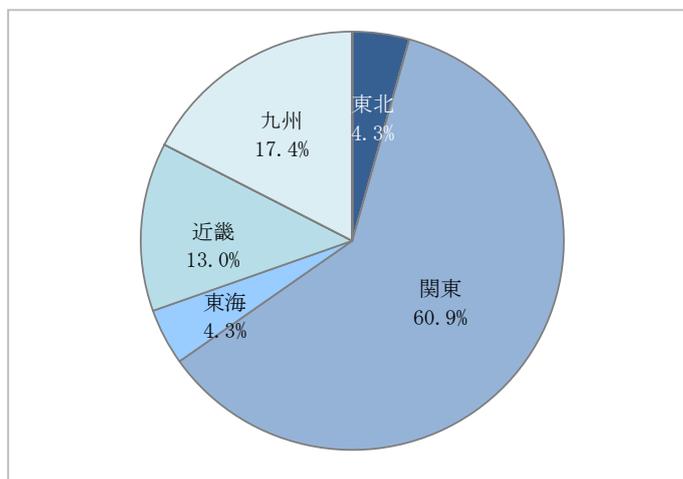
インタビュー先（中小企業及び金融機関）の属性分布は、以下の通り。

1. 中小企業の属性分布

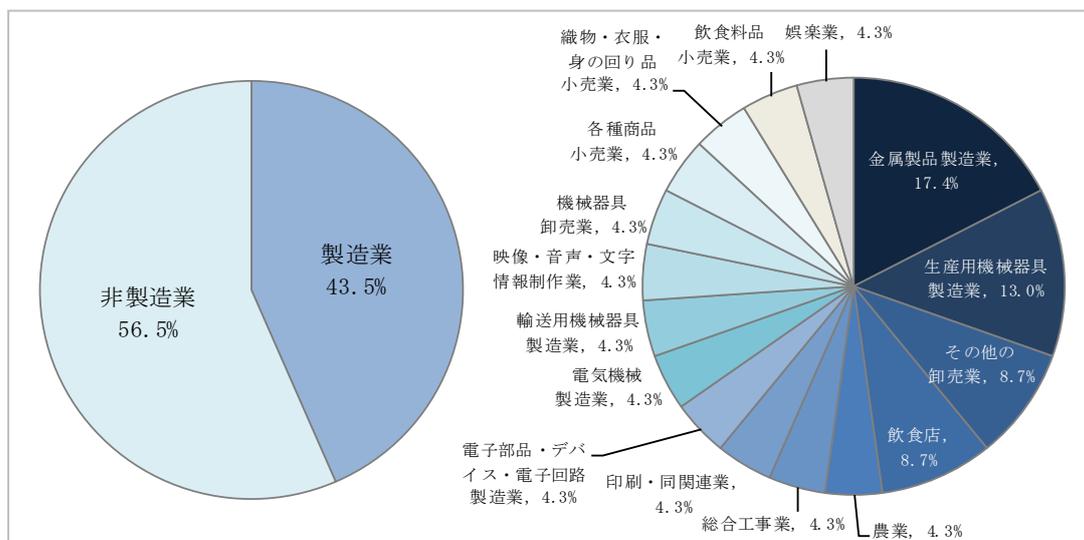
本調査でインタビューを行った中小企業の所在地を地域別に見ると関東（首都圏）が60.9%、それ以外（地方）が39.1%であった。

業種別に見ると製造業が43.5%、非製造業が56.5%と非製造業の方がやや多い。製造業は、自動車等の輸送用機械器具製造業の割合が最も多く、非製造業は、小売業、卸売業、サービス業が主な業種であった。

図表 地域別の分布 (n=23)

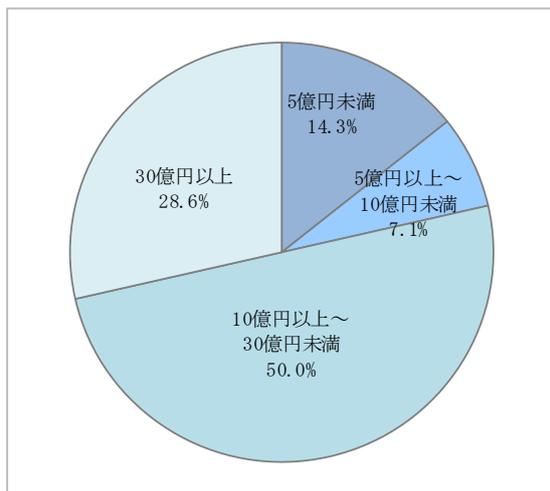


図表 業種別の分布 (n=23)

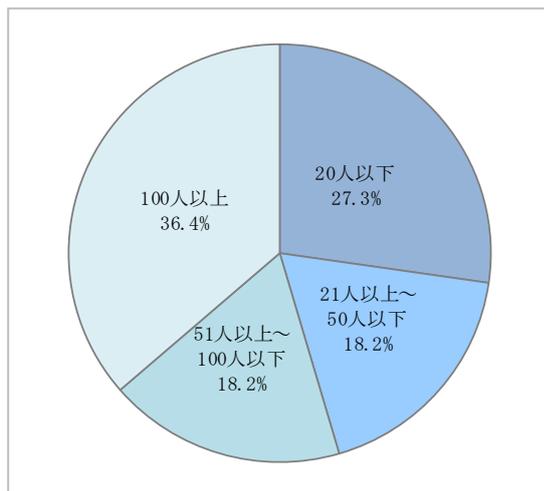


売上規模別に見ると、10億円以上～30億円未満の企業が50%を占めている。従業員規模にはばらつきがあり、20人以下が27.3%、21人以上～50人以下が18.2%、51人以上～100人以下が18.2%、100人以上が36.4%であった。

図表 売上規模別の分布(n=14※1)



図表 従業員規模別の分布(n=22※2)



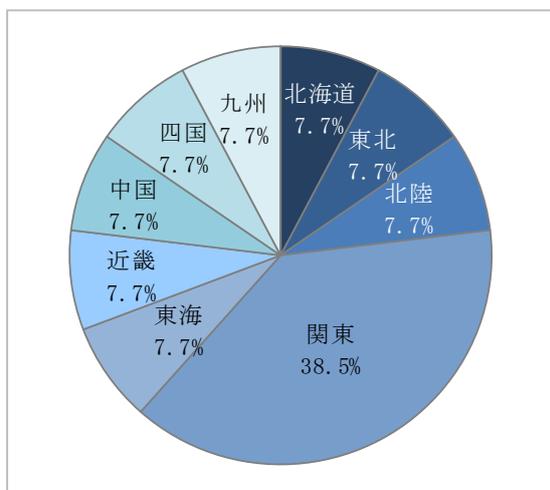
※1：売上規模が不明であった9サンプルは除いて集計

※2 従業員規模が不明であった1サンプルは除いて集計

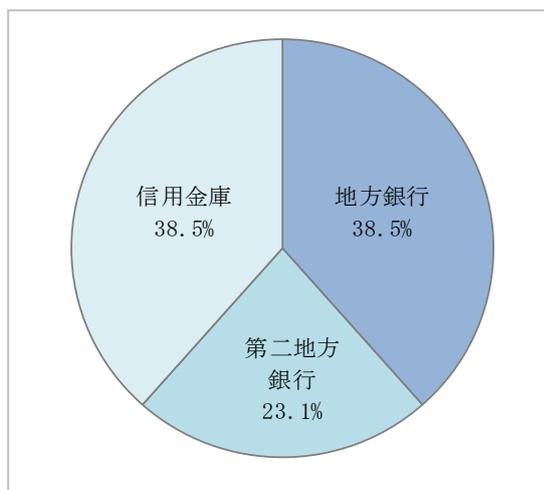
2. 金融機関の属性分布

本調査で、インタビューを行った金融機関の所在地を地域別に見ると、関東（首都圏）が38.5%、それ以外（地方）が61.5%であった。業態別に見ると、地方銀行が38.5%、第二地方銀行が23.0%、信用金庫が38.5%であった。

図表 地域別の分布(n=13)



図表 業態別分布(n=13)



II. 調査結果

1. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果

(1) 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

今回、全国の中小企業 23 社にインタビューを行ったが、インタビューの対象となった中小企業を取り巻く経営環境はそれぞれ大きく異なっていた。

中小企業の所在地域や業種を分散して抽出したことから、外部要因の変化（アベノミクスの効果、外国為替相場の動向、少子高齢化、グローバル化の加速等）の影響度合いや内部要因の変化（技術革新、製造・物流・販売体制の変化、提供するサービスの変化、経営者の年齢等）の状況については各社まちまちであった。

ただし、中小企業の動向について、直近の業績や課題等に一定の共通点がみられた。直近の業況については、製造業のうち輸送用機械器具製造業の業況は概ね改善する傾向がみられたが、輸送用機械器具製造業以外の製造業においては、外需を取り込むことに成功している企業の業況は改善傾向がみられ、外需を取り込めていない、又は外需を取り込むことのできない企業の業況は低調となっている。一方、非製造業の業況は概ね横ばいから改善している傾向がみられた。

なお、全業種に共通して事業承継に関する課題を抱えている企業が多くみられた。

(外部要因の変化)

- 金属製品製造業 G 社
 - ・ 「国内大手企業が生産拠点を海外にシフトしている影響により、売上高が減少した時期もあったが、最近では、海外企業との取引が増加しており、売上高は改善している。」
- 生産用機械器具製造業 F 社
 - ・ 「受注単価はリーマンショック前の水準と比較して下落しているが、受注量はリーマンショック前の水準まで回復してきている。」
- 娯楽業 O 社
 - ・ 「以前は業績が厳しかったが、ようやく改善してきている。」

(内部要因の変化)

- その他の卸売業 I 社
 - ・ 「新製品の販売を開始する予定であり、増収を見込んでいる。」

(直近の業況)

- 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C 社
 - ・ 「国内大手取引先からの受注減少に伴い、経営状況が悪化。数年前に貸付条件の変更を行ってもらい、踏ん張っている。」
- 総合工事業 T 社
 - ・ 「建設需要は平成 25 年 3 月以降、堅調に推移しているが、賃金上昇が先行している感覚があり、バブル期のような過熱感がある。東京を中心に引合いが増加しているが、地元では横ばい程度である。」

(2) 中小企業が金融機関から受けているトップライン支援の現状

中小企業各社に対する金融機関によるトップライン支援に関してインタビューを行った結果、一部の中小企業からは「金融機関から新規の取引先を紹介してもらった」等、金融機関の取組みを評価する回答がみられた。しかし、回答の中で最も多かったものは、「通常の資金調達という意味では金融機関からの支援を受けているが、その他有効だったと思えるトップライン支援を受けたことは特に無い」、「金融機関が、融資以外にどのような経営支援を行っているか知らない」という趣旨の回答であった。

トップライン支援を受けたことで、金融機関を高く評価している中小企業も一部には存在していることから、金融機関は中小企業に対する各種のトップライン支援に取り組んでいるといえるものの、現時点ではこうしたトップライン支援に対する中小企業の認知度、及び満足度は限定的なものとなっている。

(金融機関から受けているトップライン支援全般に関する回答)

- 金属製品製造業 G 社
 - ・ 「金融機関が、融資以外にどのような支援を行っているのかそもそも知らない。」
- 生産用機械器具製造業 B 社、飲食店 M 社、機械器具卸売業 H 社
 - ・ 「金融機関から特別な経営支援は受けていない。」
- 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C 社
 - ・ 「金融機関からのトップライン支援やその提案を受けたことはない。」
- 映像・音声・文字情報制作業 N 社
 - ・ 「金融機関からの情報提供を期待することはあまりない。」
- 金属製品製造業 E 社
 - ・ 「金融機関は、融資以外の支援はしてくれないものと考えている。」
- 金属製品製造業 R 社
 - ・ 「金融機関が顧客企業同士のビジネスマッチングを行っていることは知っているが、当社のビジネスにはつながらないと考え利用していない。」

- 飲食店 S 社、輸送用機械器具製造業 Q 社
 - ・ 「金融機関から、特に融資以外の支援は受けていない。」
- 印刷・同関連業 V 社
 - ・ 「金融機関の子会社のシンクタンクからの支援を一部受けているが、当該シンクタンクが他にどのような支援を行っているのかは知らない。」

金融機関からトップライン支援を受けたことがあると回答した中小企業から得た、金融機関の中小企業に対する主なトップライン支援を類型化すると、①コンサルティング、②販路拡大支援、③セミナー・勉強会等を通じた情報提供、④金融面からの支援の 4 つに区分できる。

ここではこのトップライン支援が具体的にどのようなものであったか、またその支援が中小企業からどのような評価を受けているかについて支援の類型別にみていく。

① コンサルティング

中小企業が受けているコンサルティング支援としては、販路拡大等の本業に関するコンサルティング（以下「販路拡大コンサルティング」という。）、事業承継コンサルティング、知的財産権の活用に係るコンサルティング（以下「知的財産権活用コンサルティング」という。）、補助金申請支援の 4 点に関して回答を得ることができた。また、この支援は、金融機関が直接行うコンサルティングと、金融機関が紹介した支援機関等が行うコンサルティングに大別された。

金融機関が直接行っているコンサルティングで挙げられたのは、販路拡大コンサルティング、補助金申請支援であった。販路拡大コンサルティングは、中小企業に対して製品・サービスの販売方法や営業先へのアプローチ方法を指導するものである。このコンサルティングに対して支援を受けた中小企業からは、販路拡大コンサルティングの経験の少ない金融機関の職員が派遣されて来たため、十分な成果を得られなかったという指摘があった。

一方、補助金申請支援は、補助金情報の提供から、申請に必要な企業の内部体制を整えるための経営指導、補助金申請書の作成ノウハウの提供、補助金の入金までの間のつなぎ融資の実行まで包括的に行われるものであった。この補助金申請支援を受けた中小企業からは、単なる補助金申請書の作成支援だけではなく、情報提供から補助金申請書の作成支援、補助金が入金されるまでの間に必要となるつなぎ融資の実行等、一貫した支援を高く評価する意見があった。

このように中小企業は、金融機関が行うコンサルティングについて高い付加価値を要求しており、専門的かつ継続的な支援を求めていることが窺える。

他方、金融機関が紹介した支援機関等が行うコンサルティングで挙げられたのは、事業承継コンサルティングと知的財産権活用コンサルティングであった。また、事業承継コンサルティングは中小企業のニーズに合致した事業承継計画を策定及びその実行を支援する

ものである。知的財産権活用コンサルティングは、中小企業の抱える技術的課題に対応するため、当該中小企業が活用可能な大企業が保有する知的財産権（開放特許）を探索し、その知的財産権を中小企業が活用できるようにコンサルティングを行うものであり、このようなコンサルティングを実施している支援機関等を、金融機関が中小企業に紹介している事例であった。中小企業からは、当該中小企業の持つニーズに合致した、高い専門性を持った支援機関等を金融機関が紹介した点を評価する声が挙げられた。

以上のように、中小企業の抱える経営課題は多様化・高度化しており、こうした課題の解決のために、中小企業が自社のニーズに合う高い付加価値を持ったコンサルティングを金融機関に期待していることが分かる。また、金融機関が直接行うコンサルティングではなく、支援機関等を活用したコンサルティングであっても、中小企業のニーズに合致した高い専門性を持った支援機関等を金融機関が紹介した場合には、中小企業は高い満足度を持つ傾向にある。

(販路拡大コンサルティングに対する回答)

● 生産用機械器具製造業 P社

- ・ 「金融機関にコンサルタントの紹介を受けたことがあるが、当社には合わなかった。業界での営業経験がない方には、適切なコンサルティングを行うのはなかなか難しいのではないか。」

(補助金申請支援に対する回答)

● 金属製品製造業 G社

- ・ 「金融機関から補助金に関する情報の提供を受け、申請書の書き方まで指導してもらった。申請が認められた後は、当該補助金が入金になるまでのつなぎ資金の融資も受けた。」

● 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社

- ・ 「地方公共団体のコーディネーターが書類の書き方まで指導してくれた。継続的に訪問して、補助金に係る様々な情報も提供してくれるので助かっている。」

(事業承継コンサルティングに対する回答)

● 娯楽業 O社

- ・ 「事業承継に関して担当税理士に相談していたが、当時の代表者ではない者への事業承継を目指したため、親族の説得や担保の問題も発生し、なかなか有用なアドバイスは受けられなかった。その際、金融機関から事業承継に関する専門家の紹介を受け、事業承継をスムーズに行うことができた。心理的負担がなくなり、本業に専念できるようになった。」
- ・ 「当該金融機関とは、以前から良いリレーションを築けていたため、相談しやすかった。」

(知的財産権活用コンサルティングに対する回答)

● その他の卸売業 I社

- ・ 「金融機関が、大企業が保有する開放特許の活用や、そのマッチングを想定して、大企業の保有する知的財産権の移転事業を行っている地方公共団体を紹介してくれた。」
- ・ 「当該金融機関と当該地方公共団体が、緊密に連携してくれたおかげで、知的財産権の活用をはじめとする様々な支援を受けることができた。」

② 販路拡大支援

販路拡大支援としては、顧客企業同士のビジネスマッチングの利用、大規模商談会の利用、金融機関が販売先を集めた小規模な商談会の利用、企業ブランドの向上の支援の利用の4点が回答として挙げられた。

顧客企業同士のビジネスマッチングとは、金融機関がその金融機関の取引先の中小企業同士を紹介するものであり、金融機関の通常の法人向け営業活動中で行われているごく一般的なビジネスマッチングである。中小企業の認知度も比較的高く、金融機関において積極的に実施されていることが推測されるものの、単純な仕組みであるために、紹介する両企業の事業内容をそれぞれ十分に把握していないことから面談成立まで至らない、面談しても双方のニーズが合致していなかった等、失敗に終わる事例も多いようである。しかし、事業内容の把握が適切に行われたことで商談が成約した事例も一部にみられた。

大規模商談会は、金融機関の複数の取引先を大規模ホール等の会場に集めて開催する商談会である。複数の金融機関で連携して開催することが多く、数百社が参加する大規模商談会も多く存在する。なお、こうした金融機関の主催する商談会は中小企業からの認知度も高く、多くの中小企業が商談会を活用しているものと考えられる。商談会には、全業種の企業が参加可能なものと、特定業種の企業のみが参加可能なもの、顧客企業の出展する展示会の開催、その機会を活用した商談会等が存在しており、それぞれ顧客企業の受注・販路の拡大を図るとともに、参加企業間における商談の成立等を目指している。しかし、参加した中小企業のニーズはその企業によって千差万別であり、大規模商談会における商談の成約率は低いとする声がある等、参加したことがあると回答した中小企業の満足度は、必ずしも高いものではなかった。

金融機関が販売先を集めた小規模な商談会とは、大企業等、特定の少数企業に対し、金融機関の取引先の中小企業を紹介する商談会である。具体的には業界大手・地場大手の流通業や製造業等の特定企業のバイヤーが、金融機関の職員と共に金融機関の顧客企業と直接商談を行う仕組みである。販売先となる大企業を金融機関が予め決めており、当該販売先のニーズを十分調査した上で紹介先候補となる中小企業を選定していることから商談の成約率は高い。また、中小企業は販売先のバイヤーから直接アドバイス等を受けることができるため、当該商談会においては商談の成立に至らなかった場合でも、当該商談会で得たアドバイス等を基に製品・サービスの質を磨き、後に成約に至る事例もあるとのことである。

ある。このため、このようなビジネスマッチングに対する中小企業の評価は高かった。

企業ブランドの向上の支援は、金融機関が報道機関に顧客企業を紹介し、新聞やテレビ等で報道してもらう機会を創出する等、企業ブランド等の向上に資する支援を実施するものである。社会的影響力の大きい新聞やテレビ等で報道された場合、中小企業は大きな PR 効果を享受できる。具体的には、金融機関が中小企業を直接報道機関に紹介し、報道を依頼するものや、地方公共団体が実施する企業や製品のブランド認定制度の活用を金融機関が支援するもの等がある。

前者は、品質の良い製品・サービスを有している、または独自性の高い取組みを行っている中小企業に対し、報道機関に紹介し、当該中小企業の特集記事や特集番組として報道されることを企図する支援であるが、実際に報道されたときには、中小企業にとって非常に大きな PR となる。また、後者は、地方公共団体等が設けている「地域ブランド認定」制度の取得を中小企業に紹介するものである。地方公共団体等にブランド認定された場合には、地元の新聞やテレビ等を通じて広く報道されることになり、こうした報道によって広く世間一般に、当該中小企業の取組みや製品・サービスが紹介されれば、報道された製品・サービスの売上高が増加することになり、加えて企業名が広く知られ中小企業のブランド力が向上することで、報道された製品・サービス以外の製品・サービスの売上高が増加する可能性もある。

このように、企業ブランドの向上の支援が功を奏したときには、営業力に限界のある中小企業にとって、非常に大きな PR 効果をもたらし、その営業力を大幅に補完することとなる等、極めて有効な支援になると考えられる。このため、企業ブランドの向上の支援を受けた中小企業の満足度は総じて高かった。

以上のように、顧客企業同士のビジネスマッチングや大規模商談会の開催等の支援に比べて、中小企業の持つニーズに合致した販路拡大支援につながる金融機関が販売先を集めた小規模な商談会や企業ブランドの向上の支援は、支援を受けた中小企業からは有効な取組みであると認識されていた。

(顧客企業同士のビジネスマッチングに対する回答)

- 映像・音声・文字情報制作業 N 社
 - ・ 「金融機関から大手企業の紹介を受け、新規受注を獲得できたことが何回かある。金融機関から自発的にマッチング候補を紹介してくれることもあれば、当社から紹介してほしいマッチング候補の企業を指定することもある。」
- 生産用機械器具製造業 P 社
 - ・ 「顧客企業同士のビジネスマッチングをお願いしたことがあるが、今のところ期待しているほどの成果があがっていない。」

(大規模商談会の利用に対する回答)

● 各種商品小売業 W社

- ・ 「金融機関主催の大規模商談会に参加したことがあるが、数百社の参加がある中で、当社の求める特定業種の参加企業は少なかった。また、面談が進んでも当社のニーズに合致せず商談は成立しなかった。このため、今後は金融機関に頼らないことにした。」

(金融機関が販売先を集めた小規模な商談会に対する回答)

● その他の卸売業 J社

- ・ 「金融機関が販売先を集める小規模な商談会に参加している。最終的に当社の取扱商品が大手流通業者に採用された。」

(企業ブランドの向上の支援に対する回答)

● 織物・衣類・身の回り品小売業 K社

- ・ 「金融機関から地元の報道機関を紹介してもらい、当社の取組みを紹介してもらった。当社のイメージアップ、社員のモチベーションの向上に大きな効果を発揮した。」

● 電気機械器具製造業 D社

- ・ 「販路拡大に悩んでいたところ、金融機関から地方公共団体の紹介を受けた。その結果、地方公共団体の地域ブランドに認定され、自社と自社製品のPRにつながった。」
- ・ 「地方公共団体のコーディネーターが地域のブランド認定制度を紹介してくれ、その地域ブランドの認定申請を支援してくれた。」
- ・ 「地域ブランド認定取得後は、報道で取り上げられる機会が増え、当社の知名度が上がっているように思う。」

③ セミナー・勉強会等を通じた情報提供

中小企業に対する経営支援の一類型として、セミナー・勉強会等を通じた情報提供という形態の支援が挙げられるが、中小企業からは、金融機関が開催するセミナーや勉強会、異業種交流会に参加しているとの回答が多く得られ、中小企業からの評価も好意的なものが多数を占めた。

しかしながら、こうしたセミナーや勉強会、異業種交流会では様々な中小企業の経営者が一堂に会することから、経営者同士の交流の中で新たなビジネスが生じる可能性はあるものの、直接的に売上向上に結び付いたとする回答は少なかった。

一方で、セミナーや勉強会の講師、業種の異なる企業経営者との交流については、人材育成や営業戦略等、経営に対する考え方に広がりを持たせるとともに、経営者間の人脈作りに寄与しているという意見が聞かれ、中小企業経営者の成長を促す要素になっていると考えられる。こうした人脈や情報を得たことが契機となり、売上向上等、自社の経営改善

を促進しようと思いついたという経営者もみられ、特に若手の経営者ほどこうした場を評価する声が多かった。

(セミナー・勉強会等を通じた情報提供に対する回答)

- 映像・音声・文字情報制作業 N社
 - ・ 「金融機関主催の社長会に参加することがある。同業種ではなく異業種の集まりが主であり、個人的にもその方が有意義であると考えている。それは、ビジネスにつながるというより、情報交換の場として活用しているからである。他業種の情報はこのような機会でもないとなかなか得ることができないためである。」
- 機械器具卸売業 H社
 - ・ 「異業種交流会等には参加するが、直接ビジネスにつながるとは思わないし、ビジネスにつなげようとも思っていない。他業種への人脈や、ノウハウ等、様々な情報を得ることが目的である。」
- 印刷・同関連業 V社
 - ・ 「異業種交流会で、他企業の経営者から得られる意見・情報は自社の経営の参考になる。」

④ 金融面からの支援

金融面からの支援は、創業資金の融資の実行、運転資金の融資の実行、貸付条件の変更中の融資の実行が回答として挙げられた。創業資金の融資の実行案件では、財務諸表等の書類審査だけではなく、経営者とのリレーションを構築して将来像を共有した上で、経営者の人物像等を総合的に評価して融資を実行するため、借り手である中小企業の評価は高かった。

成長企業に対する運転資金の融資の実行案件では、当該中小企業の将来性を金融機関が十分把握した上で審査が行われている点を、借り手である中小企業は評価していた。支援を行った金融機関が当社の将来性を十分に把握しており、当社の内部留保が少ないにも関わらず、迅速な審査・融資を実現させていた。こうした金融機関の努力が、中小企業に対して伝わっている様子であり、当該中小企業からの評価は非常に高かった。

貸付条件の変更先に対する融資の実行案件では、中小企業再生支援協議会の活用によりメインバンクが中心となり、新規与信に関する相談体制が整備され、貸付条件の変更中に支援の合意が形成された点が評価されていた。貸付条件の変更中の新規与信においては、利害関係の異なる多数の取引金融機関との調整が、中小企業にとって大きな負担となる。しかし、本件では、支援対象の中小企業からの定期的な報告の場を設けることにより、全取引金融機関との対話・調整が図られ、さらに新規与信時の調整方法まで含め、全取引金融機関から支援の合意を取り付けていた。その結果、当該中小企業は貸付条件の変更中ではあるが、設備投資とそれに係る資金調達の相談を、定期的な報告の場を通じて全取引金

融機関に表明し、貸付条件変更の協調体制を維持したまま、一部金融機関からの新規与信による設備投資を行い、新事業を開始することができた。こうした取引金融機関間の調整に要する負担の軽減と、相談しやすい環境の整備について、支援対象の中小企業は高く評価していた。

このように、金融機関が財務諸表等の定量的な情報だけでなく、中小企業の独自性や将来性等、定性的な評価を織り込んだ上で融資の実行を実現した案件や、支援対象の中小企業の実情に合わせて他行との協調体制を確立している案件で、支援を受けた中小企業は高く評価していた。

(創業資金の融資実行に対する回答)

● 飲食店 S社

- 「創業時に資金調達を考えていた際、ほとんどの金融機関が書類だけをみて融資を断る中、唯一とある地域銀行の支店長だけが、事業内容に理解を示し、融資を決断してくれた。」
- 「経営者の実現したい事まで理解しようとする姿勢が素晴らしかった。」
- 「あの時の融資があったから、現在、自分の理想とする事業を営むことができ、一層の拡大につながっている。今でも当該地域銀行の支店長には感謝している。」

● 総合工事業 T社

- 「創業時に地元地域銀行が融資を断る中で、信用金庫のみが融資に応じてくれた。」
- 「その後、創業間もないころの経営危機の際、同信用金庫が融資で支援してくれた。創業から時間が経っていないことを考えると、私の経営者としての資質を見抜いて融資してくれていたのではないかと考えている。」
- 「現在は無借金となっているが、今でも当該信用金庫には感謝しており、信用金庫からの様々な依頼には原則応えている。」

(増加運転資金の融資実行に対する回答)

● 電気機械器具製造業 D社

- 「当社の内部留保が少ないことは認識しており、一般的に審査が厳しいことは理解している。しかし、当社の事業内容の独自性を理解している一部の地域銀行からは、大型受注案件の獲得時等、急激に売上が増加する際にも柔軟に融資してもらっている。」
- 「当該地域銀行の支店長は当社によく足を運び、様々な話を聞いて頂いていることが、こうした柔軟な対応の一因ではないか。」

(貸付条件の変更中の融資実行)

- 金属製品製造業 U 社
 - ・ 「貸付条件の変更中に金融機関と中小企業再生支援協議会が作った合意形成の仕組みを活用してバンクミーティングで借入申込みを行い、資金調達が可能となり、新事業を開始できた。」
 - ・ 「早期に正常な返済を開始するためにも、一定の設備投資とそれに係る資金調達は必要と考える。」

(3) 金融機関の提供するトップライン支援に関する中小企業の意見

中小企業から高い評価を受けている金融機関によるトップライン支援がある一方で、金融機関によるトップライン支援を受けたがこれを評価していない中小企業、そもそも金融機関からトップライン支援を受けていないと回答している中小企業も多数存在しており、現状の金融機関によるトップライン支援には課題があることを示唆している。

インタビューにおいて中小企業から聞かれた金融機関によるトップライン支援に対する主な意見としては、①目利き能力に関する不満、②接触機会の低下、③金融機関の支援策に関する PR 不足の 3 点が挙げられている。

① 目利き能力に関する不満

金融機関によるトップライン支援を利用したことがある中小企業を含め、多くの中小企業は金融機関の職員の目利き能力の不足に関する不満を挙げている。具体的には、金融機関は財務諸表の数字を重視するあまり中小企業の事業内容についての把握や理解が不足していること、中小企業の事業の独自性や将来性について十分に理解しようとしていないこと等の意見が挙げられた。このように中小企業の事業内容の把握が不十分なままトップライン支援が実施されていることが、中小企業のニーズとは合致しない支援につながり、結果として当該トップライン支援に関する満足度は低いものとなっていると考えられる。

(中小企業の経営課題やニーズに対する金融機関の理解が浅いとする意見)

- 金属製品製造業 G 社
 - ・ 「金融機関が財務諸表の内容を踏まえた審査をしているのは承知しているが、財務諸表はあくまで過去の実績であり、その企業が持つ技術力等、事業性や将来性を考慮した評価がなされているという印象が無い。」
- 各種商品小売業 W 社
 - ・ 「各金融機関の担当者とは話をしていると、当社の売り場まで調査している金融機関は話の内容や広がり方が他の金融機関とは違う。こうした金融機関は融資の提案のタイミングが良く、融資実行までにスピード感がある。」

- 「現場を見もせずに財務諸表ばかり気にしているサラリーマン的な金融機関もあるが、こうした金融機関は明らかに融資の提案のタイミングが悪く、融資実行までのスピードも遅い。」
 - 農業 A社
 - 「金融機関には農業に関する専門部署もあるが、こうした部署も含め金融機関の当社の事業領域に対する理解は浅いと思う。」
 - 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社
 - 「金融機関の担当者の当社の事業内容に対する理解が浅く、事業に関する相談をしようとは思わない。」
 - 金属製品製造業 U社
 - 「金融機関から特段の情報提供は受けていない。」
 - 「金融機関の担当者には当社の業界のことはよく分からないだろうし、マッチング情報にしても当社の事業に関係のないものを持ってこられても困る。」
 - 輸送用機械器具製造業 Q社
 - 「金融機関の担当者には、顧客企業の事業内容を理解しようとする姿勢が足りないように感じる。そのため、顧客企業に有益な情報提供やマッチングを行うのは難しいのではないか。」
 - 映像・音声・文字情報業 N社
 - 「金融機関の担当者は企業の事業内容の本質をきちんと理解できていないのではないか。」
 - 「金融機関以外からも様々な情報が入手できるので、金融機関からの情報提供を期待することはあまりない。」
- (金融機関が提供する商談会やビジネスマッチングが中小企業のニーズと異なるとする意見)
- 金属製品製造業 E社
 - 「金融機関が商談会やビジネスマッチングを行っているのは知っているが、金融機関に、当社の製品の特性を理解したうえで、有益なマッチング等をする能力があるかには疑問符が付く。このため、大規模商談会は利用していない。」
 - 各種商品小売業 W社
 - 「当社では差別化戦略を推進しており、遠方の珍しい商品を地元を提供したいと考えているが、これを満たすビジネスマッチングは提供されていない。大規模商談会にも参加したが、こちらの地元まで物流が届いていないことが原因で結局成立しなかった。ビジネスマッチングをするのであればこうした細かい点まで提案してもらいたい。」
 - 生産用機械器具製造業 B社
 - 「当社がニッチな業界に属していることもあるが、金融機関の当社の事業に対する理解は浅い。国内の業界の事情は当社が熟知しており、国内の事業展開に関して金融機

関に頼ろうとは思わない。」

- 「当社の営業力でカバーできないような海外企業等を紹介してもらえるのであれば嬉しいが、それを金融機関には期待できないのではないか。」

● 金属製品製造業 R社

- 「金融機関が大規模商談会を開催しているのは知っているが、集める企業の焦点が定まっていないように感じる。そのため、商談会には参加しない。」

(金融機関が提供する情報が中小企業のニーズと異なるとする意見)

● 総合工事業 T社

- 「金融機関からM&Aや不動産物件に関する情報の提供はあるが、当社の希望にマッチしたものはない。」

● 飲食店 S社

- 「いろいろと情報提供してくれる金融機関の担当者もいるが、一般的な情報が多く、当社の事業にほとんど役立たない。」

② 接触機会の低下

金融機関によるトップライン支援に関する課題として、中小企業との接触機会が低下しているとの意見も多く挙げられた。具体的には、金融機関の担当者（支店長を含む。）が、以前と比較してあまり中小企業を訪問しなくなったという意見である。この要因としては、職員数の問題に加え、インターネットバンキングの普及、貸出条件の変更を実施したことによる訪問機会の減少等が挙げられる。また、中小企業への訪問頻度には金融機関の担当者によって濃淡があり、属人的に問題を抱える担当者がいるとの意見もみられた。さらに、金融機関の人事異動による担当者の交代時の引継ぎが上手くいっておらず、中小企業と金融機関のリレーションの継続性が失われているとの指摘もみられた。

このような金融機関と中小企業との接触機会の低下により、中小企業は金融機関と日常的な取引関係に基づく信頼関係を構築できず、中小企業側にトップライン支援のニーズが発生した際にも、相談しにくいという意見が多かった。中には、接触機会の低下により信頼関係が築けていないため、課題が顕在化しているにもかかわらず、こうした相談を金融機関に持ちかけられないとする中小企業もあった。

● 生産用機械器具製造業 B社

- 「インターネットバンキングの普及等もあり、金融機関の担当者との接触機会が少なくなった。唯一の取引金融機関の支店長ですら年に2回程度会うだけ。」
- 「良好な財務基盤を背景に、事業拡大のためのM&Aや海外進出ニーズはあるが、メインバンクには特に相談していない。」

- 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社
 - ・ 「貸付条件の変更の実施以降は、金融機関の担当者の来社回数が減った。提供される情報も減ってきたように感じる。」
- 金属製品製造業 U社
 - ・ 「属人的な問題かもしれないが、現在の各金融機関の担当者はあまり当社に来ない。」
- 電機機器具製造業 D社
 - ・ 「顧客企業を定期的に訪問し、企業が色々と相談したいと思うような関係を構築することが重要。」
 - ・ 「ある地域銀行では、前任の支店長はよく訪問してくれたのだが、人事異動後に着任した新支店長がほとんど当社に顔を出してくれなくなった。」
- 生産用機械器具製造業 P社
 - ・ 「支店長も含めて2～3年で担当者が交代してしまうため、顧客企業の事業内容についての理解が浅くなりがちである。そのような状態では経営支援も難しい。」

③ 金融機関の支援策に関するPR不足

金融機関から各種トップライン支援についてのPRが不足しているという指摘もみられた。金融機関がどのようなトップライン支援を行っているか分からないため、中小企業は金融機関のトップライン支援を利用する発想に至らないというものである。

既に、金融機関からトップライン支援を受けている中小企業でも、他にどのようなトップライン支援策があるのかを知らず、コンサルティング会社を活用したという話があった。この中小企業からは、もっと金融機関からトップライン支援に関するPRがあれば、その金融機関のトップライン支援（コンサルティング）を利用したかもしれないという意見が出された。

このように、金融機関によるトップライン支援に関するPR不足が、金融機関によるトップライン支援に対する中小企業の認知度の低さをもたらしている要因の一つであると考えられる。

- 生産用機械器具製造業 B社
 - ・ 「金融機関がトップライン支援の取組みを行っているイメージが無い。トップライン支援を実施しているとのPRもない。このため『金融機関はファイナンスだけ』というイメージが払拭されないのだと思う。」
- 印刷・同関連業 V社
 - ・ 「現在、当社では経営コンサルタントを有料で活用しているが、金融機関とは全く関係の無い人物である。金融機関の子会社のシンクタンクにこうした支援策があることを、金融機関がPRしてくれていたなら、こうした支援の利用を検討した可能性がある。」

(4) 中小企業が理想とするトップライン支援

上述の通り、中小企業が認識する金融機関のトップライン支援の問題として、①目利き能力に関する不満、②接触機会の低下、③金融機関の支援策に関する PR 不足の3つがあることが明らかになったが、インタビューを通して中小企業が理想的とするトップライン支援についての回答も得ることができた。

こうした、中小企業が求める理想的なトップライン支援についての回答で共通していたのは、中小企業の事業内容や経営課題、ニーズを理解した上で、それに合致したトップライン支援を提供して欲しいというものである。具体的には、財務諸表に表れない企業の内情・技術力を理解し、中小企業のニーズを的確に捉えた上で行われる支援が理想的であるとの意見である。また、金融機関の担当者の異動の際に、後任者にしっかりと中小企業との関係性を引き継ぐ等、金融機関が継続的な対応をとれば、更に理想的であるとする意見もみられた。

なお、「Ⅱ.1.(2)中小企業が金融機関から受けているトップライン支援の現状」で、中小企業から高い評価を得ているとされたトップライン支援は、中小企業の事業内容や経営課題、ニーズを理解した上で実施されたものであり、中小企業の求めるトップライン支援の理想像に近い支援が実施されている事例もあるということを示している。

<中小企業が理想的と回答したトップライン支援>

(中小企業の経営課題やニーズ理解した上で、それに合致した支援が実施されるのが理想的とする回答)

- 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社
 - ・ 「金融機関の職員のスキルアップを行い、顧客企業にとって有用な情報を提供してほしい。」
- 電気機械器具製造業 D社
 - ・ 「金融機関には、顧客企業の内情を把握しようとする姿勢が必要である。顧客企業を定期的に訪問し、経営者が色々と相談したいと思えるような関係を構築することが重要。」
- 金属製品製造業 G社
 - ・ 「金融機関から、当社の技術力等、事業性や将来性を考慮した評価がなされているという印象が無い。当社は複数の特許権を持つが、こうした点が金融機関の当社に対する評価に反映されているのか不明瞭。」
- その他の卸売業 I社
 - ・ 「金融機関は貸出だけではなく、それ以外の付加価値を提供することも重要。例えば、中小企業単独では対応が困難な従業員教育についての研修やセミナーがあれば、有料であっても積極的に活用したい。」

- 織物・衣服・身の回り品小売業 K社
 - ・ 「財務諸表の数字だけでなく、もっと事業内容を見るようにしてほしい。」
- 映像・音声・文字情報制作業 N社
 - ・ 「金融機関の幅広いネットワークを活用し、当社が関係を持たない企業を紹介してほしい。」
- 飲食店 S社
 - ・ 「当社のことを理解し、一般的な情報だけではなく、当社に適した情報を提供してくれると助かる。」
- 各種商品小売業 W社
 - ・ 「遠隔地のビジネスマッチングの紹介は非常に有難いが、物流面も考慮してもらいたい。商談が進んでも、結局物流の問題で仕入まで至らないことがある。」
 (金融機関の継続的対応が理想的とする回答)
- 生産用機械器具製造業 P社
 - ・ 「人事異動時に前任者が顧客企業と築いた関係が維持できるよう、金融機関が組織的な対応をしてくれれば理想的である。」
- 飲食料品小売業 L社
 - ・ 「金融機関の営業担当者は2~3年で異動してしまうので困る。金融機関の本部の各部署は人事異動が少ないと聞いており、継続的な支援が期待できるのではないか。」

(5) 本節のまとめ

以上のように、トップライン支援の類型別に中小企業の意見をみてきたが、金融機関が提供するトップライン支援は、多くの企業が利用することを前提とした一般的な支援、すなわち個々の中小企業の事業内容や経営課題、ニーズが十分に把握されることなく実施されているものであり、これに対する中小企業からの評価は総じて低いものとなっている。具体的には、大規模商談会のような一般的な取組みについての評価が低い。また、顧客企業同士のビジネスマッチングについても、低い評価が多く、これは中小企業の事業内容や経営課題、ニーズの理解不足に起因するものと考えられる。

他方、多様化・高度化している中小企業の経営課題やニーズに合致したトップライン支援は高く評価されている。高い専門性をもって行われるコンサルティングや金融機関が販売先を集めた小規模な商談会等の支援や、高度な専門性を有する支援機関等を活用したコンサルティングや企業ブランドの向上の支援については、支援件数は少ないものの、中小企業からの評価は非常に高いものとなっている。

このような現状の金融機関によるトップライン支援に対して、中小企業からは①目利き能力に関する不満、②接触機会の低下、③金融機関の支援策に関するPR不足の3つの問題が挙げられている。金融機関には、こうした問題を解消し、中小企業が理想とする、中小企業の事業内容や経営課題、ニーズに合致したトップライン支援を展開することが求められる。

2. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果

(1) 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

今回、全国の金融機関 13 行・庫にインタビューを実施したが、インタビューの対象となった金融機関の取引先である中小企業を取り巻く経営環境については、大きく 3 点の特徴がみられた。具体的には、①直近の経済政策に基づく景気浮揚効果（以下「アベノミクス効果」という。）の中小企業への波及の有無、②海外へ進出する中小企業の増加、③後継者不足に悩む中小企業の増加である。

①のアベノミクス効果の中小企業への波及の有無に関しては、輸送用機械器具製造業（自動車産業）の集積がみられる地域でアベノミクス効果の波及がみられる一方、同製造業の集積が薄い地域ではアベノミクス効果が波及している実感は無いとする意見が多かった。具体的には、自動車産業の集積地を営業基盤とする金融機関等で、アベノミクス効果を実感できるとの意見が出された。一方で、その他の地域の金融機関からは、アベノミクス効果で県内の消費者の消費マインド・企業の投資マインドが回復している印象はあるものの、各金融機関の営業エリア内の中小企業の業況への波及は現時点では実感できていないとする意見が多く、さらには円安の進行に伴う原材料高・輸入価格上昇の影響を受けている中小企業が目に付くとの意見も多くみられた。

また、②海外へ進出する中小企業の増加、③後継者不足に悩む中小企業の増加の 2 点については、インタビュー対象となった金融機関のほとんどが共通して挙げている。②海外へ進出する中小企業の増加については、中小企業の主力取引先の海外展開に追従する海外進出や、経済成長が著しい海外市場に活路を求める海外進出の動きが、中小企業において活発になっているとの要因が挙げられた。

さらに、③後継者不足に悩む中小企業の増加については、経営者の子息が事業承継を希望していない、社内に将来事業を託せるような有能な人材がいない等の理由で悩みを抱える中小企業経営者が全国的に多く存在していた。

<①アベノミクス効果の中小企業への波及有無に関する回答>

- C 銀行
 - ・ 「アベノミクスの影響で消費マインドが改善している印象がある。」
- B 信用金庫
 - ・ 「当金庫の実施している中小企業景気動向調査では、業況判断 DI の改善が続いている。自動車販売が堅調な推移をみせており、消費マインドが改善している。」
- G 銀行
 - ・ 「県内需要は、消費者、企業ともに回復している感触がある。アベノミクス効果なのか消費税増税前の一時的な需要拡大なのか、現時点では判断がつかないところもある。」

● B 銀行

- 「アベノミクス効果等の景気の強さは地元まで届いていない。自動車産業のある地域と違って、景況改善の波及は遅いようだ。」

<②海外進出する中小企業の増加に関する回答>

● H 銀行

- 「顧客企業の海外展開に対する関心は高く、海外視察を希望する顧客企業は多い。」
- 「当行では、観光業等の特定業種に的を絞った商談会を上海で開催している。こうした取組みは、地元においては、他の金融機関との差別化になっていると考えている。」

● B 信用金庫

- 「地元拠点に有する世界的な自動車会社の海外展開にあわせて、中小企業も海外進出する流れが強い。このため製造業の海外展開が目立つ。他県では規模が大きい企業が海外展開する印象が強いと思うが、県内では比較的小規模な企業も海外展開をしている。」

<③後継者不足に関する回答>

● F 銀行

- 「後継者不足に悩む中小企業は多い。東京から近い地域とはいえ、東京に出たまま地元に戻ってこない人も多い。」

● B 銀行

- 「後継者不足が深刻で、信用調査会社の調査によると県内企業の半数近くがこの問題を抱えているようだ。」

● D 信用金庫

- 「顧客企業から一番よく聞く課題は後継者不足である。2代目、3代目になると子息が事業を継がない場合も多い一方で、外部から人を連れてくることには困難が伴う。また、若い従業員が入ってこないため、技術継承ができないという話もよく耳にする。」

● A 信用金庫

- 「後継者不足は本当に深刻な問題である。後継者がいる場合でも後継者の能力不足等なかなか上手くいかない場合が多い。」
- 「能力のある人材の獲得も中小企業にとっては大きな課題となっている。売上を向上させようにも、それを遂行する能力を持った人材がない状態である。」

(2) 金融機関の中小企業に対するトップライン支援の現状

前述のような中小企業を取り巻く経済環境を踏まえ、以下では、各金融機関へのインタビュー結果から得られた中小企業に対するトップライン支援の現状について明らかにしていきたい。

今回、金融機関から回答を得たトップライン支援の分類は、前節「Ⅱ.1.(2)中小企業が金融機関から受けているトップライン支援の現状」と同様、①コンサルティング、②販路拡大支援、③セミナー・勉強会の開催等を通じた情報提供、④金融面からの支援の4つに分類できる。

このトップライン支援に関して、インタビュー対象となった全ての金融機関に共通している特徴は、各金融機関ともに①～④の全ての類型を網羅するようにトップライン支援策を取り揃えている点である。

ただし、各金融機関で積極的に取り組んでいるトップライン支援の類型は様々であり、一部には運用方法等に工夫を施している金融機関もみられた。そこで、以下ではこうした金融機関のトップライン支援のうち特徴的な点を明らかにしつつ、その内容をみていくこととする。

① コンサルティング

コンサルティングについては、前節「Ⅱ.1.(2).①コンサルティング」で分類したように金融機関が直接行うコンサルティングと金融機関が支援機関等と連携して行うコンサルティングに大別されるが、前節で中小企業から挙げられた支援策（販路拡大コンサルティング、事業承継コンサルティング、知的財産権活用コンサルティング及び補助金申請支援）に加え、創業に係るコンサルティング、海外進出に係るコンサルティング、M&Aに係るコンサルティング、経営改善計画策定に係るコンサルティング、医療・介護や農業分野に係るコンサルティング等、多様な領域を対象とするコンサルティングサービスの提供がみられた。

また、金融機関では企業のライフステージ（P4「(参考) ライフステージの定義」参照）に応じて、支援対象の部署を切り替えていた。具体的には、ライフステージ1、2及び3の一部については、営業推進部門が主に支援を担当していた。一方、ライフステージ3の一部及びライフステージ4、5については審査部門内の専門部署（経営改善・事業再生支援を主に担当し、営業推進部門や審査部門双方から独立している部門もこれに含む。）が主に支援を担当していた。

以下ではこうした点を踏まえ、営業推進部門及び審査部門内の専門部署が行う支援について、金融機関が直接行うコンサルティング及び金融機関が支援機関等と連携して行うコンサルティングにどのようなものがあるかみていくこととする。

まず、営業推進部門におけるコンサルティングについては、外部の人材を活用する傾向が目立つ。また、支援策は販路拡大、知的財産権活用、海外進出、M&A、事業承継及び医

療・介護や農業分野に係るコンサルティング並びに補助金申請の支援等、中小企業の成長を後押しする積極的な支援が多い。

同部門における金融機関が直接行うコンサルティングにおいては、金融機関のプロパー職員を専門部署に配置し、職員の専門性を高める取組みを行うのみではなく、外部から専門的知見を有する専門家を採用し、担当職員として配置している事例が一部の金融機関で見られた。つまり、外部専門家の持つ専門的知見やノウハウを自行のプロパー職員に還元することで人材育成を行いつつ、効果的な中小企業に対するトップライン支援を実施する手法を採っているのである。

また、金融機関が支援機関等と積極的に連携してコンサルティングを実施している事例もみられた。具体例としては、①金融機関内部に外部の専門家を配置し、金融機関プロパー職員と連携して対処する、②金融機関側が中小企業の実態把握を行い、その企業のニーズを見極めたうえで、高い専門性を持つ支援機関等に支援対象企業を紹介し、連携して支援を実施する事例が挙げられる。このうち、②の事例においては、金融機関と支援機関等との間に、相互に情報を共有・連携する体制が構築されているものがみられた。こうした情報の共有・連携により、金融機関は支援機関等に支援を丸投げするのではなく、その後の支援の状況に加え、技術やサービスのレベル、事業の動向等、専門家目線で支援対象企業の定性的な実態把握を可能とする体制を構築していた。さらに、こうした専門家の派遣方法には大きく2つあり、①金融機関が専門家の属性を把握の上、支援対象企業のニーズに合致するよう最適な専門家を選定し、派遣する方法、②金融機関は紹介する支援機関等を選定し、派遣する専門家の選定自体は当該支援機関等に委ねている方法であった。

一方、審査部門内の専門部署におけるコンサルティングについては、そのほとんどが金融機関のプロパー職員による支援活動であった。こうした状況の下、同部署における金融機関が直接行うコンサルティングはボトムラインの改善に係る支援（以下「ボトムライン支援」という。）が多い。しかし、一部の金融機関では、支援対象企業の経営改善計画策定に係るコンサルティングに際し、トップライン支援を組み合わせた計画の策定支援を行う等、効果的なコンサルティングを実施している。具体的には、支援機関等の専門家（経営コンサルタント）を金融機関内部に常駐させ、専門部署内の人材が持つボトムライン支援のノウハウと当該専門家が持つトップライン支援のノウハウを組み合わせた、効果的な経営改善計画の策定支援を行っていた。このような取組みにより、一般的にみられるようなリストラを基本とした経営改善・事業再生支援とは一線を画した、経営支援が可能になるとともに、金融機関にとって納得感の高いトップライン支援を、経営改善計画に織り込むことを可能としている。

また、審査部門内の専門部署が支援機関等と連携して実施しているコンサルティングの事例では、その多くが中小企業再生支援協議会（以下「支援協」という。）を活用している。支援協では、第三者的な見地から経営改善計画を策定しており、各金融機関との協調体制の確立等、金融機関にとっても支援対象企業にとっても負担の大きな作業を、支援協に肩

代わりしてもらえるとという利点がある。また、支援協の職員は金融機関からの出身者により構成されていることが多く、支援協の作成する経営改善計画は、金融機関としても納得感の高いものになる傾向が強い。

以上のように、コンサルティングの支援類型では、営業推進部門において積極的に外部の専門家を活用してトップライン支援を展開する一方、審査部門内の専門部署では金融機関のプロパー職員の構成比率が高く、ボトムライン支援が中心となっており、トップライン支援を組み合わせた支援事例は少ないという特徴がみられた。なお、営業推進部門においては支援機関等への紹介のみで、支援が完結している事例も散見された。

(営業推進部門における金融機関が直接行うコンサルティングの事例)

● E 銀行

- ・ 「ライフステージ1～2(※)の中小企業に対して、医療・介護ビジネス、海外進出支援、アグリビジネス、環境ビジネス、補助金、事業承継等のコンサルティングを実施している。」
- ・ 「ライフステージ3～5(※)の中小企業に対しては、地元の金融機関同士の横断的な連携による中小企業再生支援協議会への持込等、企業再生等の支援を実施。」

※ライフステージの定義は、P4「(参考) ライフステージの定義」参照。

(営業推進部門における金融機関が支援機関等と連携した支援の事例)

● B 銀行

- ・ 「創業期の顧客企業を対象に、デザイナーや公認会計士等の専門家を呼んで、個別相談に応じてもらっている。対象業種は、IT、美容、医療介護、6次産業関連等、様々である。」

● E 信用金庫

- ・ 「東京都内の百貨店の元バイヤーを担当者とする個別無料相談会を毎月開催し、顧客企業のマーケティングや商品改善に係る支援を実施している。」

● B 信用金庫

- ・ 「中小企業のトップライン支援において顕著な実績を有する他地域の産業支援センターに倣い、同センター長の協力を得て、地元の地方公共団体、商工会議所により同様の産業支援組織が設立されたことから、これを顧客企業に紹介している。」
- ・ 「支援の内容としては、支援対象企業の優れた商品・サービスを、販売手法等を中心に無償でコンサルティングするもの。」

● D 銀行

- 「地方公共団体 D・E と連携し、同地方公共団体が主催する「キャラバン隊」を活用し、顧客企業に対する各種支援を実施している。」
- 「キャラバン隊では、支援対象企業に合致した補助金の紹介、ビジネスマッチングの実施、大企業の保有する知的財産権（開放特許）の活用支援等、総合的なコンサルティングサービスを提供してもらえことから、顧客企業からの評判も非常に良い。」
- 「特に、製造業出身者で高度な専門性を有するコーディネーターが、大企業の保有する開放特許の活用を支援する「知的財産コーディネート事業」では、中小企業のニーズに合致する特許の探索、当該特許のライセンス契約の支援、ライセンス後の製品開発の支援や関連する補助金の申請支援等、支援先企業の事業化に関し、一貫した支援を実施してくれている。」
- 「同地方公共団体のコーディネーターは、それぞれの専門領域を持っており、大企業の技術畑出身で各種技術に詳しい方等、様々な人材がいる。」

(審査部門内の専門部署が直接行うコンサルティングの事例)

● D 信用金庫

- 「経営改善・事業再生支援が必要な大口取引先に、当金庫の職員を派遣する取組みをしている。具体的には、支店長経験者（OBを含む。）を、大口取引先の営業顧問等として派遣している。」

● H 銀行

- 「経営コンサルティング会社からコンサルタントの派遣を受け、審査部門内の専門部署に常駐させている。」
- 「要注意先・破綻懸念先の顧客企業をリストアップし、いわゆる実抜計画の策定能力の有無をコンサルタントと共同で確認している。そのうえで当該企業をどのように支援し、どの支援機関等に相談するべきかの前捌きを行っている。」
- 「経営コンサルティング会社から販売手法に係るアドバイスを受け、これを実抜計画に織り込むことにより計画を補強し、トップライン改善を含んだ計画に基づき職員が中小企業の経営改善指導を行っている。」

(審査部門内の専門部署が支援機関等と連携して行うコンサルティングの事例)

● B 銀行

- 「業況が悪化した企業の経営改善支援を、本部の専門部署で行っている。支援対象企業を訪問し、経営改善計画作成の支援や、経費削減の指導を行っている。」
- 「様々な企業の情報を把握した地方公共団体のコーディネーターから、アドバイスを受けており大変助かっている。」
- 「中小企業診断士等、外部専門家も必要であれば利用している。」

● C 信用金庫

- 「地元にある専門家に当金庫の用意したプラットフォームへ登録してもらい、経営改善支援を必要とする顧客企業に最も適切と判断される登録専門家を紹介し、中小企業からの経営相談を受けている。」
- 「中小企業再生支援協議会に職員を派遣し、同協議会との協力体制を敷いている。全営業店舗で中小企業再生支援協議会担当者との顧客企業に対する同行訪問を実施し、暫定的な経営改善計画の策定を支援している。」

② 販路拡大支援

販路拡大支援では、前節「Ⅱ.1.(2).②販路拡大支援」で分類した通り、顧客企業同士のビジネスマッチング、大規模商談会、金融機関が販売先を集めた小規模な商談会、企業ブランドの向上の支援が挙げられた。

顧客企業同士のビジネスマッチングについては、本部でビジネスマッチング情報を管理し、各営業店に配信するという金融機関が多かった。こうした金融機関が多い中で特徴的な事例が2つあり、具体的には、①取引先経営者を講師として、ビジネスマッチング等、経営支援に関する勉強会を開催している事例、②金融機関の職員がリアルタイムでアクセス可能な掲示板を整備している事例である。また、マッチング率の向上のため、営業店間の情報共有を円滑にする内部体制を構築している金融機関もみられた。

大規模商談会については、複数の金融機関が共同して商談会や展示会を開催しているケースが多く、支援の内容については、商談における自社のPR手法や製品等の展示方法の指導を行うというものが多くみられた。しかし、参加金融機関の数が増加し商談会が大規模化するに従い、こうした展示会・商談会の開催自体が目的化してきているという指摘がインタビュー対象金融機関からは多く出されている。

一方、金融機関が販売先を集めた小規模な商談会を手掛けているのは、一部の金融機関に限られていた。当該商談会を実施している金融機関に共通して見られた工夫は、地場の大手企業だけではなく大都市圏の企業を販売先として集める等、遠隔地間の商談会を実現していること、また金融機関本部のビジネスマッチング担当部門の職員や支援機関等から転籍した専門性を持つ人材が、販売先のニーズや顧客企業が商談の対象として相応しいか等をよく吟味している点である。これらの工夫により、面談実施件数の約半数が商談成約に至る等、高い商談成約率を達成している事例もあった。ただし、上述のように、販売先や顧客企業のニーズ等にきめ細かく対応する必要があるため、その支援対象となる顧客企業数は、どの金融機関も年間数十社に留まっており、顧客企業全体を広く支援するまでには至っていない。

企業ブランドの向上の支援について、これを手掛けていたのは、一部の金融機関に限られていた。当該支援を行っている金融機関の事例は2つあり、①以前から地元報道機関の注目度の高かった勉強会に中小企業の製品・サービスを報道発表する場を設けたもの、②

地方公共団体の地域ブランド認定制度の取得を支援し、この機会を活用して、顧客企業のPRを実施するものである。どちらも、中小企業単独では実現困難な報道機関の活用を通じて、企業ブランドの向上に結び付ける支援を行っている点が特徴として挙げられる。ただし、この支援についても支援対象となる中小企業数は少なく、顧客企業全体を広く支援するまでには至っていない。

以上の調査結果を踏まえると、2つの大きな特徴がみられる。1点目は、顧客企業同士のビジネスマッチングの事例のように、金融機関の営業担当者同士の緊密な連携を可能とする内部体制を整備することで成約率の向上を目指す動きである。2点目は、金融機関が販売先を集めた小規模な商談会や企業ブランドの向上の支援のように、支援対象企業数は少ないものの専門性の高い金融機関の内部の人材や支援機関等を活用し、顧客企業の事業内容や経営課題、ニーズに合致した支援を行うものである。他方、こうした商談成約率に関する分析や、商談情報の蓄積方法は特段確立されておらず、本部や各営業店担当者の属人的な対応に任されているものが実情と考えられる。

(顧客企業同士のビジネスマッチングの事例)

● G 銀行

- 「本部に専門の担当者を配置し、顧客企業同士のビジネスマッチングを行う体制をとっている。顧客企業同士のビジネスマッチングの補完として、当行営業エリア外の企業とのビジネスマッチングを想定し、支援機関等のビジネスマッチングデータベースを活用している。」

● B 銀行

- 「製造業同士のビジネスマッチング活性化のために、ものづくり専門の支援チームを立ち上げて、外部から専門家を雇い入れた。餅は餅屋という発想で、製造業で知的財産権の活用を専門的に担当してきた者や、生産管理や品質管理を担当していた者、機械商社で営業を担当していた者等を採用して、専門家としてチームに配置した。」

● F 銀行

- 「製造業の技術力に関する情報をデータベース化し、外部から雇い入れた専門家をコーディネーターとして配置し、マッチングの精度向上を図っている。」
- 「このデータベースは、ビジネスマッチングを希望する製造業に関する情報を、営業店を通じて収集し、外部から雇い入れた専門家や支援機関等と連携して、整理・蓄積している。営業店からの情報だけでは不足している場合、専門家が、直接顧客企業を訪問して、技術等に関する情報収集を行っている。」
- 「製造業同士でマッチングする際に重視する切り口等、マッチングする際のノウハウについても外部専門家から得ることができている。」

● A 銀行

- 「販売目標額を設定した有料ビジネスマッチングを行っている。販売目標額を超過した場合には手数料をもらう仕組みとしている。」

- 「ビジネスマッチング先を講師として、近隣エリアの営業店の担当職員を参加させる勉強会を開催し、業界知識や製品・サービスの知識の向上を図るとともに、ビジネスマッチングを成功させる上で必要な営業担当者同士の連携の促進を図っている。」
- 「商流を把握するためのデータベースを稼働させており、将来的には中小企業の実態把握や ABL 等に役立てたいと考えている。」

● A 信用金庫

- 「当金庫内の電子掲示板を利用して、ビジネスマッチング情報を共有し、営業担当者同士がやり取りする形を取っている。」
- 「電子掲示板は活発に利用されているが、業績評価のためではなく、当金庫全体としてビジネスマッチングに積極的に取り組む意識が、担当者レベルにまで根付いているからと考えている。」

(大規模商談会の事例)

● G 銀行

- 「模擬商談会を開催し、商談会における自社や製品の PR 手法をアドバイスする等、商談会に参加する顧客企業の売上向上を目指し、最大限のフォローを行っている。」

● C 信用金庫

- 「3～4年に1度は大規模商談会を開催し、参加する顧客企業に対しても販売手法等に係るアドバイスを実施しているが、なかなか満足できる成果が上がっているとはいえない。」
- 「大規模商談会の開催は、当金庫が、積極的にビジネスマッチング等のトップライン支援を実施していることの PR にもつながると考えている。」

(金融機関が販売先を集めた小規模な商談会の事例)

● C 信用金庫

- 「予め顧客企業のニーズに沿った企業を選定した上で、小規模・個別の商談会を実施することが多い。コンビニエンスストア等の個別企業に対して、自社製品販売を希望する複数の顧客企業を紹介している。当金庫の会議室に当金庫の職員と個別企業のバイヤー、顧客企業を集め開催している。」
- 「このような小規模・個別のビジネスマッチングは、通常の大規模商談会と比較して成約率が高く、効果的な支援が可能。」

● H 銀行

- 「当行が販売先を集めた小規模な商談会を展開している。首都圏の大手流通業や BtoB 業者、地元に進出した大手製造業等の個別企業に対して、自社製品販売を希望する複数の企業を紹介している。」

- 「小規模商談会の成約率は約 5 割と非常に高いものとなっている。また、バイヤーとの面談では、その時に商談が成立しなくても様々な指摘やアドバイス、要望等を受けることにより、後にその要望等に応える形で商談が成立する事例もある。こうした商談のきっかけ作りに貢献できている面もあると思う。」

● E 銀行

- 「地場の大手スーパーや首都圏の大手流通業者を販売先として集めた小規模な商談会を展開している。本店での開催が多いが、営業エリア内の基幹店に出張することもある。」
- 「顧客企業の要望を分析した結果、販売希望が多く、仕入希望は少なかった点から、こうした取組みを実施している。」
- 「成約率が高いことから、顧客企業からも好評である。」

(企業ブランドの向上の支援の事例)

● D 銀行

- 「地方公共団体 D・E と連携し、自社製品等の販路拡大ニーズがある顧客企業に対して、地方公共団体 D・E の中小企業支援策『ものづくりブランド』の認定取得を薦めている。」
- 「地方公共団体 D・E のコーディネーターが、『ものづくりブランド』取得の申請支援を実施。認定取得後は、地方公共団体 D・E 等の支援により当該顧客企業や認定製品が大きく報道されることから、企業ブランドの向上につながるのと同時に、製品の売上拡大にもつながる。」

● G 銀行

- 「当行では、若手経営者・後継者等の経営資質等の向上を図り、地域産業の振興・発展に寄与する人材を輩出することを目的として、中小企業の経営事情に詳しい大学教授を特別講師とする経営塾を主催している。」
- 「同塾は、報道機関からの注目度も高いことから、その場を活用して、顧客企業の独自性の高い商品やサービス手法に関して発表する場を設けた。」
- 「報道の影響は大きく、顧客企業の売上向上につながった。」
- 「金融機関の社会的信用を活用した、地域の中小企業のブランディングや信用力を強化できる取組みの一つと考えている。」

③ セミナー・勉強会の開催等を通じた情報提供

セミナー・勉強会の開催を通じた情報提供は、多くの金融機関が実施している。また異業種交流会の実施等、情報提供に留まらない人脈形成等の機会の提供も、ほとんどの金融機関において実施されていた。

支援の内容としては、講演会と参加企業同士の情報交換会とを組み合わせるものが多く、その中でも特徴的なものとしては、勉強会を通じて遠隔地の企業との交流を図る取り組みや、顧客企業の経営課題や経営者のニーズに合致したセミナーのテーマを選定（事業承継等）した上で、これを端緒として継続的な経営指導等の支援を実施しているものがみられた。

このように、顧客企業の経営課題や経営者のニーズに合致した魅力的な支援を提供可能とする取り組みが、一部の金融機関には存在していた。具体的には、若手経営者・後継者等の経営資質等の向上を図り、地域産業の振興・発展に寄与する人材を輩出することを目的として、中小企業の後継者育成に取り組む大学教授を塾頭とする経営塾を主催、顧客企業の若手経営者に対して経営者としてのあり方や海外進出等に関する情報提供を行っている取り組みがあった。当該大学教授を塾頭とする経営塾は全国 20 以上の都市・地域にあり、それぞれ地方公共団体や金融機関を事務局として開催されている。この経営塾に参加している顧客企業は、経営塾同士のネットワークを通じて、他の経営塾に参加する経営者と全国的な交流を図っているとのことであった。

(セミナー・勉強会の開催の事例)

● G 銀行

- 「経営塾では、特別講師の大学教授が塾頭をしている他地域の経営塾とのネットワークを活用し、全国の塾生との交流も促進しており、会員からは好評である。」
- 「毎月の勉強会における講演テーマは、半期に一度の会員の会合にて選定している。そして選定されたテーマに合致する講師を、当行が招聘して勉強会を開催しており、自主性の高い会である。」
- 「医療機関や介護施設の経営者等、特定の事業領域に関するセミナーも都度実施している。」

● E 銀行

- 「当行では、中小企業からのニーズが高い事業承継セミナーを開催しているが、非常に人気が高い。今年開催したものは去年の 1.5 倍の参加者数となる等、盛況だった。」

● B 銀行

- 「当行では、起業に役立つ情報提供や起業後のビジネスマッチング、商品開発等のサポートをする起業塾を主催する等、創業支援を積極化している。」
- 「起業塾は、県内の中小企業支援を目的として、地方公共団体 F や県内商工会議所等と共に組織している支援チームにおける、創業支援の場となるものである。この塾で支援チームの専門家陣を講師とするセミナーを開催し、創業希望者に対する情報提供をはじめとする総合的な支援を行っている。」

● C 信用金庫

- 「創業期の企業を探し出すことには困難を伴うが、創業セミナーを開催して参加者を募り、その中から支援対象となる創業期の企業を見つけている。セミナーに参加するために遠方まで足を運ぶ人は少ないことから、各地域で開催している。こういった地道な取組みが重要であると考えている。」

④ 金融面からの支援

金融面からの支援の類型に属するものは、融資等の金融機関の本来業務に関連するものであることから、通常の設定資金の融資や運転資金の融資等、トップライン支援との区別が難しいものが含まれている。しかしながら、本調査において把握した取組みの中には、中小企業のトップライン向上に資する金融面からの支援として捉えられる特徴的な事例も含まれていた。

こうした特徴的な金融面からの支援は、主に企業のライフステージに応じて 2 つに大別できる。1 つ目はライフステージ 1、2 及び 3 の一部に属する中小企業に対するもの、2 つ目はライフステージ 3 の一部及びライフステージ 4、5 に属する中小企業に対するものであった。

ライフステージ 1、2 及び 3 の一部に属する中小企業に対する金融面からの支援の特徴としては、事業の成長性を見極める事業性の評価を行う目利き能力の強化に係る取組みが共通して挙げられる。具体的には 2 つあり、①金融機関内部に支援機関等の専門家（経営コンサルタント）を常駐させ、創業期の事業の将来性を評価し、その結果を審査に活用するもの、②一般的に、廃業率の高いといわれるベンチャー企業に対して、創業に係るコンサルティングを実施し、その結果を創業資金融資の際の審査に活用するものである。両事例ともに、目利き能力の向上を図り、精緻な事業性の評価を実施することにより、融資審査における判断材料として活用する取組みである。

一方、ライフステージ 3 の一部及びライフステージ 4、5 に属する中小企業に対する金融面からの支援の特徴は、貸出条件の変更先に対しても追加融資を可能とするための体制の構築に代表される。具体的には、本部（主に審査部門）と営業店との連携体制の整備による貸付条件の変更先への迅速な融資を可能とする体制の整備、他の金融機関等との連携体制の構築による、迅速な支援を実施可能とする体制の構築等が挙げられる。こうした連携体制の構築により、貸付条件の変更先に対する支援の目線を統一し、必要に応じて融資を迅速に行う等、信用不安が生じている顧客企業の事業価値の棄損を防止するとともに、資金繰りに関する懸念を早期に払拭することにより経営者を本業に専念させることを可能とし、早期の経営改善につなげていくことが可能となる。

以上のように、トップライン改善に資する特徴的な金融面からの支援の事例をみてきたが、これらの取組みには、顧客企業の個別具体的な事情に即した支援を可能とするための、内外の連携体制の構築に係る取組みが共通してみられる。また、ライフステージ 3 の一部

及びライフステージ 4、5 に属する中小企業に対して迅速な融資を可能とするための体制の構築に取り組んでいる金融機関は比較的多い一方で、ライフステージ 1、2 及び 3 の一部に属する顧客企業の事業性の評価等目利き能力の向上に資する取組みを行っている金融機関は、前者と比して少なかった。

(ライフステージ 1、2 及びライフステージ 3 の一部に属する中小企業に対する金融面からの支援の事例)

● E 信用金庫

- ・ 「創業希望先に対して、創業支援コンサルティングと新規融資とを組み合わせ提供している。」
- ・ 「食品関連事業の創業希望者に対する支援として、東京都内の百貨店の元バイヤーに助言を依頼した。当該元バイヤーから助言が行われる際には、当金庫本部の創業支援担当者及び営業店担当者も同席し、その事業性の評価等に関する情報の共有を図った。その上で、創業希望者に対する審査を実施し、融資実行に至った。」

● H 銀行

- ・ 「各業界に詳しいコンサルティング会社複数社と提携している。」
- ・ 「創業支援に当たり、支援対象先の業界に詳しいコンサルティング会社の調査を基に成長予想の精度を上げ、創業企業に提供する各種支援の前捌きや、一般的に難しい創業期の企業向け融資審査の参考にしている。」

(ライフステージ 3 の一部及びライフステージ 4、5 に属する中小企業に対する金融面からの支援の事例)

● E 銀行

- ・ 「地元企業に対する経営改善支援については、地元の金融機関との間で支援に関する目線の統一を図ることにより、横断的な協力関係が構築できたと考えている。」
- ・ 「こうした協力関係を基礎として、緊急性を要するような貸付条件変更の実施や貸付条件の変更先に対する融資についても迅速な対応が可能となっている。」
- ・ 「資金繰り悪化は、顧客企業の信用不安につながるのみならず、経営者が本業に取り組む時間をも奪ってしまう。早期に経営者を資金繰りの悩みから解放し本業に集中してもらうことも、有効なトップライン支援であると考えている。」

● C 銀行

- ・ 「貸付条件の変更を行っている顧客企業に対しても必要に応じて迅速な融資を実施している。」
- ・ 「顧客企業の経営陣と十分なりレションを図り、本部と営業店が一体となって予め対応方針を策定している。顧客企業に資金需要が生じた場合には、その対応方針に則り、支店長の判断で融資を実行可能とする体制をとっている。」

(3) 現状のトップライン支援に関する金融機関の抱える問題と課題

前述のように、金融機関は全ての支援類型を網羅するようにトップライン支援策を取り揃えており、支援対象の中小企業の経営課題やニーズを十分把握した上で、そのニーズに合致する高い専門性をもった支援を行う事例が一部にみられる等、各金融機関において、顧客企業に対するトップライン支援に積極的に取り組もうとする姿勢を垣間見ることができた。

他方、「Ⅱ.3.(3)金融機関の提供するトップライン支援に関する中小企業の意見」で述べた通り、中小企業からは、金融機関によるトップライン支援に対する不満もあるところである。

本調査では、トップライン支援に取り組む金融機関に対して、中小企業に対するトップライン支援の問題や課題についてもインタビューを実施した。

その結果、中小企業に対するトップライン支援に関し、金融機関が認識している問題点として、主に以下の2点が挙げられた。

1つ目は、金融機関は、金融や財務等、中小企業の経営に関する一定の領域においては高い専門性を有しているものの、様々な業種の顧客企業がいる中で、それぞれの技術やサービス、製品、事業性の評価等、顧客企業の本業に関する高い専門性までを有することは困難であるという点が挙げられた。このため、各金融機関とも、顧客企業の経営課題やニーズを踏まえたトップライン支援の提供を可能とするために、目利き能力の向上や支援機関等との連携により、専門性の補完に取り組んでいるものと考えられる。

2つ目は、顧客企業に対するトップライン支援に充当可能な金融機関の経営資源には限界があるという点である。営業店の担当者は、それぞれが多くの顧客企業を担当として抱え、融資等の本来業務を遂行していく中で、個々の顧客企業に対するトップライン支援のために割ける時間には限りがあるものと想定できる。このため、顧客企業に対するトップライン支援の実施先は少数に留まってしまうものと考えられる。

こうした問題点を踏まえると、金融機関が、顧客企業に対して、経営課題やニーズを踏まえた効果的なトップライン支援を実施していくための課題は、以下の3点に集約される。

1点目は、顧客企業の事業に関する高い専門性を有すること。2点目は、本部と営業店との間、金融機関と支援機関等との間、さらには他の金融機関との間において、トップライン支援に係る連携体制を構築し、円滑な情報共有及びその蓄積を図ること。3点目は、現在、支援対象先が限られている顧客企業の経営課題やニーズを踏まえて実施される効果的なトップライン支援を、顧客企業に対して広く実施していくことである。

なお、本調査においてみられた傾向として、ビジネスマッチングや商談会に関し、成約案件に係る傾向の分析や商談後のフォローアップ等がなされていないのではないかとという点が挙げられる。金融機関が販売先を集めた小規模な商談会の事例では、成約案件に関する状況分析や成約後のフォローアップが比較的しっかりとされている傾向があったが、

大規模商談会や展示会の機会を活用したビジネスマッチングの事例では、そのような情報の分析等がされておらず、開催自体が目的化している可能性がある。

ビジネスマッチングの結果等の分析から得られる情報は、金融機関による支援実績という側面だけではなく、顧客企業の取り扱う技術や製品、サービス等の市場性、事業性の評価に資する情報であり、当該情報の蓄積を通じて目利き能力の向上が図られること、金融機関が商流の把握等、中小企業の実態を把握するための手段となり得ること、さらには金融機関の販売拡大支援が顧客企業にどの程度貢献できているかを図る手段になり得ること等、こうした情報の蓄積と活用方法の確立が期待される。

(現状のトップライン支援に関する問題点についての回答)

- E 信用金庫
 - ・ 「営業担当者のスキルアップについて、資格取得等の支援は行っているものの、職員の意識の問題でもありなかなか難しい。」
 - ・ 「営業担当者交代時の引継ぎについても課題があると認識している。定量的なデータだけでなく、定性的なデータについても書面と口頭により引き継ぐようにしている。」
- G 銀行
 - ・ 「『金融機関による経営支援等を通じた地元企業の成長が、地域経済の発展、最終的に当行の発展につながっていく』という雰囲気徐々に醸成されつつある。このような職員の意識の向上については、時間も掛かり難しいと感じている。」
- E 銀行
 - ・ 「営業店は、業績評価の単位である1年を目安にしがちであるため、顧客企業の成長等、長期的な視点に基づいた行動をさせることは難しい。」
- D 銀行
 - ・ 「営業担当者は、多くの顧客企業を担当しており、中小企業の財務面以外の事業内容を詳細に理解することは困難である。」
- A 銀行
 - ・ 「顧客企業からM&Aの要望があった場合、自行内のネットワークでマッチングを成立させることは難しく、外部機関を活用している。」

(現状のトップライン支援に関する課題についての回答)

- D 信用金庫
 - ・ 「当金庫の若手職員を対象に、顧客企業の工場見学を実施しており、決算書だけでなく事業内容も見て、当該顧客企業のことを判断できるような目利き能力を養うよう促している。」
- C 信用金庫
 - ・ 「顧客企業の事業動向の変調を早期に把握することが、トップライン支援には必要な要素であると考えている。」

- C 銀行
 - ・ 「顧客企業の海外進出支援に関するノウハウの蓄積の遅れを認識しており、今後は人材の拡充等、支援体制の強化を図る予定。」
- H 銀行
 - ・ 「販売先を集めた小規模な商談会は支援対象となる顧客企業数が少なくなってしまう。今後、もっと拡大する必要があると感じている。」
- B 信用金庫
 - ・ 「外部人材の活用による専門性の高い支援の実施を目指している。顧客企業に対する支援精度の向上と支援対象先の拡大のために、支援機関等と連携した支援を積極的に実施したい。」

(4) 金融機関によるトップライン支援の強化に向けた対応

上記のように、金融機関に対するインタビューの結果からは、中小企業に対するトップライン支援に関し 3 点の課題があると考えられる。他方、インタビューの結果、各金融機関はこうした課題の解決を目指し、顧客企業に対するトップライン支援を一層強化すべく、様々な取組みを行っている。以下では、こうしたトップライン支援の強化に向けた金融機関の取組みをみていくこととする。

1 点目は、金融機関が単独で対応するトップライン支援の強化のための金融機関の内部組織・体制の強化である。具体的には、トップライン支援に従事する職員数を大幅に増強した事例や、本部と営業店との情報の共有を図り、連携した支援体制を構築することにより、営業担当者の異動の際にも、取引先に対して継続的な支援を可能とする体制整備を行っている事例、外部専門家を内部に雇い入れ、プロパー職員の専門性向上を図っている事例等が挙げられる。

2 点目は、支援機関等との連携による効率的・効果的な支援の実施に係る取組みである。支援機関等の活用により、効果的なトップライン支援を広く継続的に提供している事例や、支援機関等との緊密な情報連携の体制を構築することで、目利き能力の向上につなげている事例等がある。また、地元の税理士等の支援機関等との情報交換の場を設けることにより、金融機関と支援機関等との間で、中小企業に対する経営支援の目線の統一を図ろうとする動きもみられた。このように、金融機関が、他の金融機関や支援機関等と協力して対応する体制を構築することで、トップライン支援の強化を図っている。

以上の通り、金融機関はトップライン支援の強化へ向けて、大きく 2 つの方法で対応している。この 2 つの方法は、前述の「Ⅱ.2.(2)金融機関の中小企業に対するトップライン支援の現状」で挙げたトップライン支援の各類型における、特徴的な取組みとも整合的である。

(内部組織・体制の強化)

- C 信用金庫
 - ・ 「トップライン支援に直接従事する職員数を大幅に増強した。」
- E 銀行
 - ・ 「営業店の活動状況をデータベース化し、本部と営業店とが連携した支援を実施する仕組みを構築。営業店担当者が異動しても、継続した支援を実施できる体制とした。」
- B 信用金庫
 - ・ 「各営業店から吸い上げた情報を基に、支援機関等の出身者や、支援機関等と連携して専門性を高めた本部職員がトップライン支援策を提供する形で、顧客企業に対する支援を継続的に行っていく。」
 - ・ 「各部署に支援機関等の出身者を配置し、外部の優れた発想を見習うことを心掛け、職員のスキルアップに役立っている。」
 - ・ 「支援機関等の出身者や支援機関等との連携は『時間を買う』との発想で積極的に行っている。」

(支援機関等との連携による効率的・効果的な支援の実施)

- B 信用金庫
 - ・ 「外部人材の活用による、専門性の高い支援の実施を目指している。顧客企業に対する支援精度の向上と支援対象先の拡大のために、支援機関等と連携した支援を積極的に実施したい。」
- A 銀行
 - ・ 「事業再生や後継者問題の解決策として、M&A も推進している。商談会やビジネスマッチングを実施する際、まずは当行の顧客企業からマッチング先を探し、見つからない場合には地域銀行同士のネットワークや専門業者を活用してマッチング先を探している。」
- D 銀行
 - ・ 「地方公共団体のコーディネーターと連携することで、他の営業店や他の金融機関の顧客とのマッチングも可能となっている。」
 - ・ 「顧客企業と地方公共団体とのやり取りの中に、当行も含めてもらえるので、顧客企業に対するトップライン支援の強化のみならず、顧客企業の技術力や販売手法に係る実態把握も可能となり、目利き能力の向上につながっている。」
- C 信用金庫
 - ・ 「地域の税理士との連携による、情報共有体制の構築が有効と考えている。これにより、顧客企業の業況悪化を早期に把握することが可能になると考えている。また、2～3年で定期異動が行われる金融機関の担当者と、顧客企業との継続的なコミュニケーションを維持・補完する役割を果たせると思う。」

- 「こうした将来像もにらみ、地域の税理士や公認会計士を対象とするセミナーを開始した。今後、このセミナーを地域の税理士や公認会計士との連携及び情報共有を図るための基礎にしたい。」

(5) 本節のまとめ

以上のように、金融機関による中小企業に対するトップライン支援についてみてきたが、インタビュー対象の多くの金融機関に共通して見られた特徴としては、全ての支援類型を網羅するようにトップライン支援策を展開していることが挙げられる。他方、金融機関によって温度差があった特徴としては、トップライン支援を実行するに当たり、自らの組織・体制の強化を図ることにより、効果的なトップライン支援の実現を目指している事例と、他の金融機関や支援機関等と協力していくことにより、効果的なトップライン支援の実現を目指している事例があった点である。

しかし、金融機関による中小企業に対するトップライン支援をみていくと、顧客企業の経営課題やニーズを踏まえた支援は、金融や財務等、一定の領域に限定されていた。これは、金融機関が、様々な業種の顧客企業がいる中で、それぞれの事業に係る高い専門性を有することが困難であることを示唆している。また、既に金融機関単独で、こうした専門性を高める取組みを経て実施されているトップライン支援もみられたが、その支援対象となる顧客企業は比較的少数であることが分かった。

今回、インタビューを実施した各金融機関においても、こうした問題意識を有しており、高い専門性の確保や中小企業に対する経営支援に係る連携体制の構築、効果的なトップライン支援の対象先拡大の3点が課題として挙げられた。

そして、このような課題を解決し、中小企業に対するトップライン支援を強化するために、各金融機関では、金融機関の内部組織・体制の強化や、支援機関等との一層の連携強化を通じた効率的・効果的な支援の実施等、様々な対応を図っていることが明らかになった。

3. 支援機関等を対象にしたインタビュー調査結果

(1) 中小企業に対するトップライン支援の現状

本調査では、金融機関による中小企業に対するトップライン支援の参考となり得る、中小企業に対して経営支援を行っている支援機関等に対してもインタビューを実施した。具体的には商工会議所 A、金融機関係情報サービス組合 B、投資会社 C、地方公共団体 D・E、地方公共団体 F の 6 団体である。ここでは、こうした支援機関等によるトップライン支援の状況をみていくこととする。

商工会議所 A や地方公共団体 D・E、地方公共団体 F では、創業支援コンサルティング、ビジネスマッチング、企業ブランドの向上の支援等の支援が、積極的に実施されていた。特に地方公共団体 D・E、地方公共団体 F による支援においては、これらの団体に在籍する専門家が、中小企業に直接経営指導を実施するだけでなく、支援対象となる中小企業に必要と考えられる各種公的支援策を案内する、いわゆるコーディネーターとして、地域の中小企業と中小企業関係団体、大企業等とのネットワークを積極的に構築していることが特徴的であった。こうしたコーディネーターは大手製造業等から転籍した、高い専門性を有する者が多く、中小企業の経営課題やニーズを深く理解し、きめ細かいトップライン支援等を実施している。

また、投資会社 C では、担当者が、投資先企業が金融機関から受けているトップライン支援に関連する相談に随時乗る等、セカンドオピニオンとしての役割を果たしている。

さらに、金融機関係情報サービス組合 B は、地域の各金融機関に対し情報系サービスを提供している組織であるが、現在、情報系システムの共同運用や、同地域の金融機関横断型 BCP の策定等の活動を行っている。しかし、今後は地域活性化に貢献するシステム運用を、各地域の情報サービス会社と共同して、インターネット上に地域横断型のビジネスマッチングデータベースの提供を行う予定としている。従来からインターネットを活用したビジネスマッチングデータベースは存在しているが、金融機関同士の連携を促進するシステムを構築し、金融機関の顧客企業に対して、効果的にきめ細かい情報を提供できるシステムの構築を目指している点に特色がある。

(中小企業に対するトップライン支援の現状)

● 商工会議所 A

- 「主に、創業に関する相談対応や小規模企業・零細企業からの財務面に関する相談対応を行っている。」
- 「ビジネスマッチングは、中長期的に効果のある取組みであると考えており、積極的に取組みを進めている。」
- 「中小企業再生支援協議会の専門家と連携して支援を行っている。有料のコンサルティング等は行っておらず、原則無償で対応している。」

- 「商工会議所では、事業計画を加味した金融サービスは提供可能であるが、フォローアップの支援については専門家をお願いしている。」
- 金融機関係情報サービス組合 B
 - 「当組合では、地域の金融機関が共同することで、地域の取引先に一層きめ細かいサービス提供を実現できるよう様々な活動を展開しており、地域の金融機関横断型 BCP のように金融機関における有事の際の相互支援策を検討することにより、間接的に金融機関における顧客への金融サービス継続を実現しようと取り組んでいる。」
 - 「こうした組織は各地域に存在しており、将来的には各地域横断型のビジネスマッチングシステムを構築し、金融機関を支援していく方針。」
 - 「インターネット上でビジネスマッチング情報を登録できるようにするだけでなく、営業担当者にタブレット等を携行してもらうことで、訪問先に居ながらにしてビジネスマッチングの提案活動ができるようにする等工夫を持たせる予定。」
- 投資会社 C
 - 「中小企業から、金融機関によるコンサルティング等のトップライン支援に関する相談に乗っている。」
- 地方公共団体 D・E
 - 「地方公共団体 D・E では、中小企業の経営課題やニーズを把握可能な専門のコーディネーターを配置した上で、様々な中小企業関連支援施策をワンストップで提案できる『キャラバン隊』を組織している。」
 - 「金融機関からの依頼に応じて、金融機関の顧客企業を訪問することもある。」
 - 「さらに、製造業全般に対する『ものづくりブランド』、福祉関連製品に対する『基準認証福祉製品』等のブランド認定制度を設けたほか、大企業の開放特許を中小企業にライセンスする『知的財産交流会』を通じた支援等、中小企業の支援・育成に取り組んでいる。」
- 地方公共団体 F
 - 「ビジネスサポートオフィスを設置し、ニーズに応じたサポートを行っている。」
 - 「各中小企業に課題をヒアリングして回っており、国で 3 回まで使える専門家派遣制度に加えて、当地方公共団体で専門家派遣を行える仕組みを用意している。当地方公共団体には、IT コーディネーター、IT コンサル、Web デザイナー、中小企業診断士、公認会計士等が登録されている。」
 - 「ビジネスサポートネットワークを作り、①新事業展開、②創業、事業再生及び再チャレンジ、③事業承継、④ものづくり高度化、⑤新たな経営手法への取組みの 5 つの事業を行っており、①と②に係る支援を中心的に行っている。」

(2) 支援機関等のトップライン支援に対する中小企業の意見

上記の通り、支援機関等も中小企業に対して各種のトップライン支援を提供しているが、中小企業にインタビューを行った際にも、こうした支援機関等が提供するトップライン支援についての意見を聞くことができた。以下、支援機関等が提供するトップライン支援について、中小企業がどのように評価しているかをみていくことにする。

中小企業から得られた意見の中には、インタビュー対象となった支援機関等だけでなく、インタビュー対象とならなかった団体等に対するものも多く含まれており、中小企業が様々な支援機関等によるトップライン支援を活用していることが窺える。どの企業にも共通して支援を受けているとしていたのは、税理士、弁護士、技術系支援機関等であるが、その他に事業再生士、地域の大学、地域に拠点を有する電力会社、業界団体、業界専門のビジネスマッチング業者、中小企業家同友会、海外の政府系支援団体、商社系ベンチャーキャピタル等、多様な機関から支援を受けていた。

こうした支援機関等のトップライン支援について、中小企業の評価が高い支援策は、中小企業の専門外の領域についての助言と、中小企業の経営資源を補完する 2 つのタイプの支援であった。以下、この 2 つの支援類型について具体的にみていくこととする。

まず、中小企業の専門外の領域についての助言は、中小企業の将来像の設定に関する助言、事業承継に関する助言、海外進出等に関する助言、経営課題に対処できる適切な支援機関等の紹介の 4 点が挙げられた。

1 つ目の将来像の設定に関する助言は、投資会社が行っているものであった。投資会社からの助言は、金融機関が行う経営改善計画の策定支援のような比較的短期的な視点の助言に留まらない、数十年先の将来を見据え、企業が継続的に持つべきビジョンの構築に力点の置かれた助言であり、経営者の評価は非常に高いものであった。

2 つ目の事業承継に関する助言は、会計事務所が開催するセミナーであった。事業承継の手順と資金調達手法等を説明する一般的なセミナーではなく、実際に事業承継を取扱う公認会計士が、事例を元に現場の生の情報を提供することに力点が置かれた内容であり、非常に参考になったとの意見があった。

3 つ目の海外に関する助言は、都市銀行の現地支店から中小企業（現地法人）に対する助言、海外に詳しい弁護士や JETRO からの現地の経済情勢や法務・税務に関する情報の提供や法人設立の支援に関する助言等である。海外の経済情勢や法務・税務に関する情報は、中小企業が独力では入手困難なものであるため、こうした支援を行った支援機関等に対して、中小企業からは高い評価が寄せられている。

4 つ目の経営課題に対処できる適切な支援機関等の紹介は、地方公共団体 D・E や地方公共団体 F のコーディネーターによる助言である。中小企業が、自社に欠けている経営資源を補おうとしても、多数存在する支援機関等や支援策の中から、適切なものを選択することには困難が伴うため、適切な支援機関等の選択に関する助言をしているのが、コーディネーターである。こうしたコーディネーターの助言は前項「II.2.(2)金融機関の中小企業に

対するトップライン支援の現状」の通り、中小企業から高い評価を得ていた。

このように、中小企業の専門外の領域に係る助言は、中小企業やその経営者の目の届かない部分に対し、高度な専門性から行われており、中小企業から高い評価を得ている。

次に、中小企業の経営資源を補完する支援は、中小企業の持つ経営資源、いわゆるヒト・モノ・カネ・情報について不足している部分を補完するものであり、具体的には技術力の補完、営業力の補完、資金調達の補完の3つに大別できた。

技術力の補完は、中小企業が、支援機関等の各種マッチング支援等を活用して、自社の技術やノウハウを補完、製品開発等の支援を行う事例等である。具体的には、地方公共団体 D・E のコーディネートによる大企業が保有する開放特許の中小企業による活用、地域に所在する電力会社からのライセンスによる特許権の活用、技術系支援機関からの専門家派遣制度の活用等である。

営業力の補完は、中小企業単独での営業や情報収集には限界があることから、支援機関等の活用により、これを補うものである。具体的には、政府系金融機関の全国規模のネットワークを活用、当該政府系金融機関から顧客企業の紹介を受けて、遠隔地に所在する当該企業に対し、新規受注を企図して営業を行った事例、海外の政府系支援機関による現地企業とのビジネスマッチング、製造業系のマッチング支援サイトを活用したビジネスマッチング等である。また、地方公共団体が実施するブランド認定を受けることを通じ、企業ブランドの向上を図る支援等も一部の中小企業から、高い評価を受けていた。

資金調達の補完は、投資会社からの出資による資金調達と資本増強を行うものである。なお、ある中小企業からは、金融機関が新規融資を拒む中、商社系のベンチャーファンドが、当社の事業の将来性を評価し、リスクを取って出資したことにより資金調達と資本増強を両立できたという事例が挙げられている。

こうした、支援機関等による中小企業の経営資源を補完する支援は、上述の通り多種多様な類型が存在するが、その根幹は、中小企業が認識している独力では困難な経営課題に対して、支援機関等が、その高度な専門性を活用して解決を支援していくという点にあり、そのような支援に対して、中小企業からは総じて高い評価が寄せられている。

しかし、一部の支援機関等に対しては、専門性に欠けている者が派遣されてきた、派遣されて来た専門家から好ましくない契約を迫られた等の適性面に関する指摘や、支援機関等の実施する大規模商談会での受注は困難といった施策に対する指摘も挙げられている。

以上のように、支援機関等のトップライン支援は、その高い専門性を背景に中小企業に新たな気付きをもたらし、中小企業の経営資源を補完して、支援先企業の一層の成長を促す支援が中心となっている。また、利用した中小企業からはその取組みを評価する声が多いことから、支援機関等のトップライン支援については、金融機関にとって参考とすべき点が多くあること、金融機関が連携を図ることにより、そのトップライン支援を強化できること等が示唆されている。

＜中小企業の専門領域外についての助言事例＞

(将来像の設定に関する助言の事例)

● 金属製品製造業 G社

- ・ 「投資会社の経営者に、当社の資本政策や長期的な経営計画の策定に関する相談に乗ってもらっている。」
- ・ 「2050年頃の当社の将来ビジョンを求めるような相談をしているが、非常に参考となる助言を受けている。」

(事業承継に関する助言の事例)

● 飲食店 M社

- ・ 「会計事務所からの資本政策に関する助言を受け、将来の事業承継を見据えて、投資会社からの出資受け入れを決めた。」
- ・ 「当該会計事務所が開催するセミナーは、事業承継や介護ビジネス、人事労務等それぞれのテーマ毎に、具体的事例に沿って、現場の生の情報を提供することを重視したものとなっていて、非常に興味深い。当社の本業に関係がないテーマであっても、なるべく参加するようにしている。」

(海外に関する助言の事例)

● 生産用機械器具製造業 B社

- ・ 「都市銀行の海外支店から、当社の海外現地法人に対して、現地情報の提供を受けている。」
- ・ 「当該海外支店との付き合いを通じて、現地の日本人会との結びつきを強めることができ、各種の日本人目線の情報が手に入ることから、非常に心強く感じている。」

● 金属製品製造業 E社

- ・ 「海外進出の際に、弁護士の支援を受けた。具体的には、現地法人設立から工場建設まで一連の法的手続きについて助言を受けた。」

(経営課題に対処できる適切な支援機関等の紹介の事例)

● 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社

- ・ 「地方公共団体のコーディネーターに、当社のニーズに合致する補助金等、公的支援策の紹介を受けている。」
- ・ 「補助金を紹介するだけでなく、書類の書き方まで指導してくれた。」
- ・ 「公的施策であり、無料で支援が受けられることも助かっている。」

● その他の卸売業 I社

- ・ 「地方公共団体のコーディネーターに、当社の外注ニーズに合致する企業を紹介してもらえた。」

<中小企業の経営資源を補完するような支援についての事例>

(技術力の補完の事例)

● 電気機械器具製造業 D社

- 「地方公共団体のコーディネーターから、当社の技術課題を解決できる知的財産権を保有する大企業の紹介を受けた。」
- 「当該大企業の特許技術をライセンス使用することで、新製品の開発が可能となった。」
- 「地方公共団体の支援がなければ、こうした大企業の保有する知的財産権が活用できることなど知る由もなかった。」
- 「お願いする立場にある中小企業からは言いにくい、大企業への機材借用願いも代行してくれる等、きめ細かな支援を受けている。」

(営業力の補完の事例)

● 生産用機械器具製造業 F社

- 「政府系金融機関に、当社が新規開拓を希望する遠方企業とのビジネスマッチングを依頼している。」
- 「遠方企業に対して、新規開拓営業のためだけに継続的に訪問するのは難しい。一方、電話でのセールスでは上手くいかないことも多いという悩みがある。」
- 「金融機関からの紹介であれば、面談のテーブルにも就きやすい。また、新規開拓営業先のニーズが、当社の想定と異なった場合の損失も最小限で抑えることができる。」

● 金属製品製造業 G社

- 「海外の政府系支援機関からビジネスマッチング支援を受けている。」
- 「一般的には営業の糸口が掴みづらい海外企業を紹介してもらえるため非常に役立っている。当社海外拠点には営業担当者が1名いるだけなので、こうした営業力の補強として有効。」

● 金属製品製造業 R社

- 「製造業系のマッチング支援サイトを活用して、数社とビジネスマッチングに成功している。」
- 「製造業の購買担当者や技術開発担当者の目線で検索可能なシステムとなっており、登録しておく効果的。今後もこのマッチングのシステムを活用し売上拡大を図る方針。」

(資金調達の補完の事例)

● 農業 A社

- ・ 「当社の財務状況は非常に厳しく、金融機関が融資しづらい状況にあるのは分かっている。このため、事業の将来性を評価して出資をしてくれる投資会社を活用することにした。」

<支援機関等からの支援で問題を感じたことについての事例>

● 金属製品製造業 E社

- ・ 「地方公共団体からの紹介で専門家の派遣を受けたことがあるが、当社に対して何の示唆も得られない人物だった。」

● 生産用機械器具製造業 F社

- ・ 「地方公共団体の主催する商談会に参加したことがある。その商談会では、コンサルタントが販売支援を行う形となっており、地方公共団体の紹介であるため安心していましたが、商談成立後、当該コンサルタントから、当該受注額の数%を継続的に支払う契約の締結を迫られたため、その受注契約自体を破棄することにした。」

● 金属製品製造業 G社

- ・ 「多様な業種の企業が出展する大規模展示会はお祭り化しており、参加しても十分なメリットは無い。」

● 輸送用機械器具製造業 Q社

- ・ 「リーマンショック後に、都市銀行から人員削減を中心とする経営指導が入り、その際の対応・態度の悪さが印象に残っている。その後、当該銀行とは一歩引いた付き合い方をしている。」

(3) 金融機関のトップライン支援に関する支援機関等からの意見

前述の通り、支援機関等が高い専門性を背景に実施された様々なトップライン支援は、中小企業から概ね高い評価を受けている。一方、金融機関による中小企業に対するトップライン支援に関しても、今回インタビュー対象となった支援機関等から様々な意見が表明された。

具体的には、トップライン支援の内容に関する意見、及び金融機関による支援機関等の活用に関する意見である。

金融機関のトップライン支援の内容に関する意見としては、金融機関のトップライン支援が本業（融資）に拘泥するあまり、中小企業の成長や事業の将来性等に目が向けられていないという指摘である。具体的には、金融機関の提供するトップライン支援では、原価管理やコスト削減に関する支援策が多く、中小企業の成長や事業の将来性を見据えた支援や、具体的な売上向上に資する支援が行われていないという指摘である。金融機関のトップライン支援は、金融機関の本業は融資であることから、顧客企業の財務面に着眼点が置

かれることは当然ではあるものの、融資の回収を視野に入れた、リスク回避に焦点が置かれ過ぎているのではないかと考えられる。

また、金融機関による支援機関等の活用に関する意見では、他の金融機関との差別化を図るためにも、支援機関等が行うトップライン支援をより一層活用してはどうかという意見があった。中小企業に対するトップライン支援を実施する際に支援機関等を活用すれば、金融機関は自らの負担を抑えながら、効果的な支援を実施することにより、顧客企業とのさらなる信頼関係を築くことが可能となる。また、支援機関等の専門性やノウハウを活用することにより、金融機関の職員の目利き能力の向上等、人材育成の効果も期待できる。他方、支援機関等にとってもメリットがある。金融機関は中小企業との取引関係を通じて、中小企業との間に広範かつ強固なネットワークを築き上げているが、このネットワークは、支援機関等から見れば非常に魅力的な財産であり、金融機関から支援対象企業の紹介を受け、支援機関等がトップライン支援を実施するという形での連携を期待する意見が多く出されていた。

なお、支援機関等からも、同業の一部に専門性や適性に問題のある人材が存在していることが指摘されている。このように支援機関等を活用して中小企業に対するトップライン支援を行う際には、支援機関等の能力を金融機関が確認し、必要に応じて能力の向上を求めていく姿勢も必要であることが示唆されている。

● 商工会議所 A

- 「当会議所では金融機関との懇談会や帯同訪問、各種支援機関との意見交換を行っており、こうした情報連携は有効な取組みであると考えている。」
- 「支援対象企業の売上を伸ばすには資金も労力もかかるため、商工会議所単独の支援では限界があり、各種支援機関等や金融機関との連携が必要である。」

● 金融機関サービス組合 B

- 「金融業界では、業務効率化の一環として様々なものが統合化・共同化される流れが生じている。当事業組合でいえば、勘定系システムの統合や金融機関横断型での BCP 策定等がこれに該当する。」
- 「こうした統合化・共同化により効率化が進む分、有効な経営資源の配分が可能となり、一層きめ細かい支援を中小企業に対して実施していくことが可能となる。」

● 投資会社 C

- 「M&A やビジネスマッチングにおけるトラブルを減少させるためには、当事者同士（金融機関と中小企業）では冷静な判断を行うことが難しいため、支援機関等が介入することが有効。紹介側の金融機関は、ノルマの数字に気を取られているせいか、適切な企業を紹介できていない。」

● 地方公共団体 D・E

- 「中小企業にとって有効な支援を実行する専門性を持つコンサルタントやコーディネーターは、全国に多く存在していると認識している。一方、中小企業にとって支援を受けても何のメリットもないような者が存在しているのも事実。」
- 「金融機関が中小企業との間に構築している取引関係は、支援機関等から見れば相当広範かつ強固なものである。一方、各種の支援機関等にはこうした取引関係をベースとするネットワークがないことから、支援が行き届いていないこともある。当地方公共団体としては、金融機関との連携強化を通じて、そのネットワークを活用し、更なる中小企業支援の強化を図りたいと考えている。」
- 「金融機関にとっても、支援機関等を活用することによって、顧客企業との取引関係や信頼関係を一層強固なものとする事ができるというメリットがあるのではないか。」

● 地方公共団体 F

- 「金融機関から紹介を受けた中小企業の中には、金融機関から聞いていた支援依頼の内容と全く異なる支援ニーズを持っている企業も存在した。当地方公共団体にもいえることだが、金融機関は中小企業の経営課題やニーズを把握する力を一層高める必要があると思う。」
- 「金融機関は、決算書ありきで企業を見ている。貸付金回収をまず考えてしまうのか、支援策といえば原価管理やコスト削減の話ばかりである。実際に多くの中小企業が求めているのは受注や販路の拡大等、本業の成長に係る支援であり、こうした点にギャップがあると感じる。」
- 「販路拡大やマーケティング等、金融機関が中小企業に対して支援できない部分や足りない部分を補完することが当地方公共団体の役割だと考えている。」

(4) 本節のまとめ

以上のように、中小企業に対するトップライン支援を行っている支援機関等の業種・業態は多様である。また、こうした支援機関等が中小企業に対して行っているトップライン支援の内容も、中小企業に気付きをもたらす助言や中小企業の経営資源の補完に資するもの等多種多様であり、中小企業の経営課題やニーズを把握した上で、きめ細かい支援を実施しているものが多い。このため、利用した中小企業の満足度は非常に高いものとなっている。

一方、インタビュー対象となった支援機関等からは、その支援対象を拡大するためにも、中小企業との間に広範かつ強固なネットワークを築きあげている金融機関との連携強化を希望する意見が出されている。「Ⅱ.2.金融機関を対象にしたインタビュー調査結果」におい

ては、金融機関では支援機関等と連携する動きが多くみられることに言及したが、支援機関等もこうした動きに期待を寄せていることが窺える。今後、金融機関と支援機関等との連携はさらに加速していくのではないかと考えられる。

III. 今後のトップライン支援のあり方の方向性

Ⅱ章を通じて、現状のトップライン支援の抱える様々な課題が明らかになった。本章では、トップライン支援について、中小企業（利用者）及び金融機関（提供者）それぞれの視点から整理・類型化を図ったうえで、今後の金融機関による中小企業に対するトップライン支援のあり方の方向性を検討することとしたい。

その前提として、本調査において把握できた金融機関によるトップライン支援の事例から、ベストプラクティスといえる事例を検証する。

最後に、上記の方向性やベストプラクティスの事例を踏まえ、今後のトップライン支援のあり方として、望ましいと考えられる理想的なモデルを、弊社からの提案として示していきたい。

1. トップライン支援の整理・類型化

今後のトップライン支援のあり方の方向性を検討するに当たり、まず中小企業が理想とするトップライン支援とはどのようなものであるかを振り返ることとしたい。中小企業が理想とするトップライン支援とは、「Ⅱ.1.(4)中小企業が理想とするトップライン支援」の通り、中小企業の事業内容や経営課題、ニーズを理解した上で実施される支援であると考えられる。こうした支援は、「中小企業の経営課題やニーズを理解したオーダーメイドな支援」と言い換えることができる。他方、こうした中小企業の理想には当てはまらないトップライン支援は、「Ⅱ.1.(5)本節のまとめ」の通り、「多くの企業が利用することを前提とした一般的なトップライン支援」ということができる。

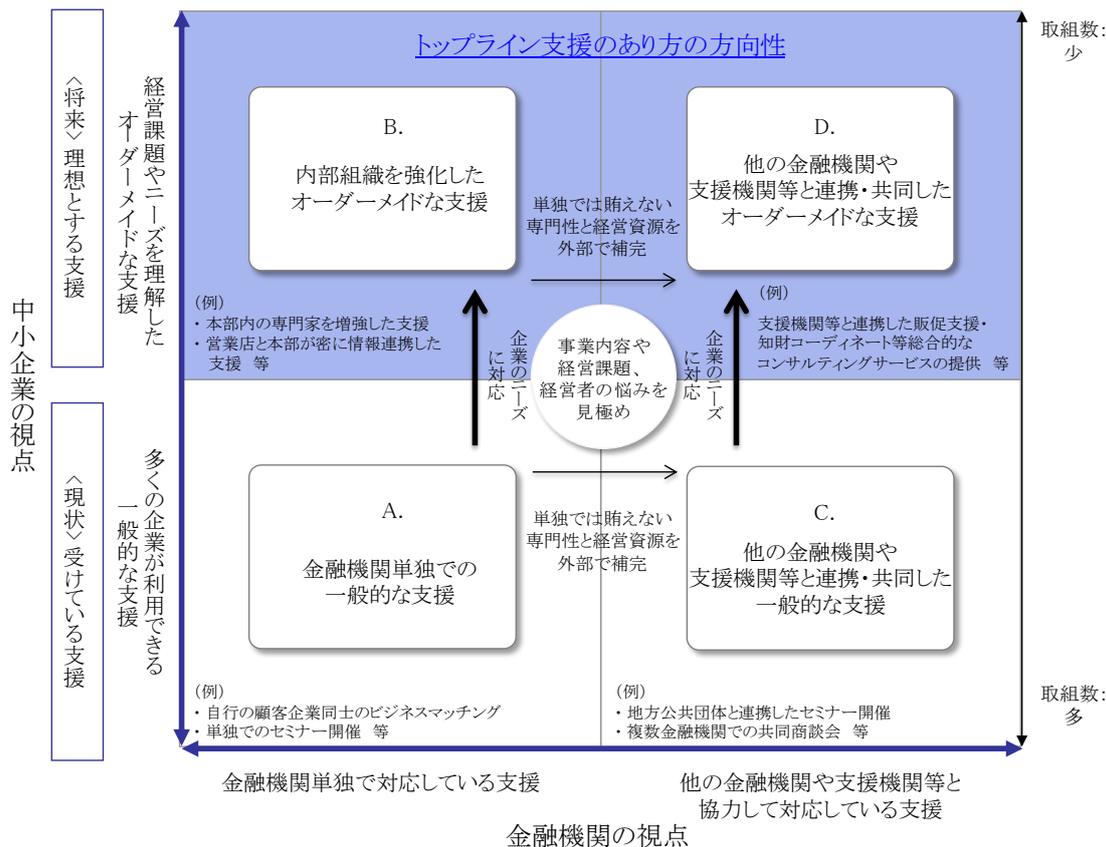
次に、トップライン支援について、金融機関側の視点で振り返る。「Ⅱ.2.(2)金融機関の中小企業に対するトップライン支援の現状」の通り、どの金融機関もトップライン支援の全ての類型について網羅的に支援を実施しており、大きな違いはみられなかった。ただし、金融機関によるトップライン支援の提供方法は、「Ⅱ.2.(5)本節のまとめ」の通り、「金融機関が単独で対応するトップライン支援」と「金融機関が他の金融機関や支援機関等と協力して対応するトップライン支援」に大別できる。

以上から、トップライン支援について、中小企業（利用者）の視点では「中小企業の経営課題やニーズを理解したオーダーメイドな支援」と「多くの企業が利用することを前提とした一般的なトップライン支援」に、金融機関（提供者）の視点では「金融機関が単独で対応するトップライン支援」と「金融機関が他の金融機関や支援機関等と協力して対応するトップライン支援」に整理・類型化を図った上で、今後のトップライン支援の方向性について検討を行うこととする。

2. 今後のトップライン支援のあり方の方向性の検討

上記のように、トップライン支援の事例を、中小企業の視点と金融機関の視点でそれぞれ整理・類型化すると、以下の図表のように4象限に分類できる。

図表 トップライン支援の4象限



< 図表 トップライン支援の4象限の説明 >

A. 金融機関単独での一般的な支援

この象限には、展示会・商談会の開催、セミナーや勉強会の開催等、一般的な支援が当てはまる。これらの支援は、特定の企業のためにアレンジされたものではなく、複数の企業が利用できるような支援の雛型を作り、それを広く展開している支援となっているため、事業内容や経営課題、経営者の悩み等を理解した上で実施される支援とは言えない。また金融機関単独での実施のため、専門性や経営資源の面で、中小企業の要望に的確に対応することが難しい場合もある。

B. 内部組織を強化したオーダーメイドな支援

この象限には、金融機関の本部内の専門家を増強した支援、本部と営業店とが密に情報連携して行う支援が当てはまる。これらの支援は、金融機関が中小企業の事業内容や経営課題等を理解し、そのニーズを踏まえて、直接支援を実施するものと整理している。そのため、相当の専門性及び経営資源の蓄積が求められることから、多数の顧客企業に対応できる金融機関は限定的と考えられ、また、支援先・数も限られた範囲に留まっている。

C. 他の金融機関や支援機関等と連携・共同した一般的な支援

この象限には、地方公共団体や他の金融機関と共同して開催する商談会や展示会、セミナー・勉強会等の一般的な支援が当てはまる。これら支援は、金融機関単独では賚れない経営資源を補完するために、支援機関等との連携・共同により実現されている。ただし、支援の内容としては、多くの企業が利用することを前提とした一般的な支援に留まっているため、中小企業の事業内容やニーズ等を理解したトップライン支援とはなりにくい。

D. 他の金融機関や支援機関等と連携・共同したオーダーメイドな支援

この象限には、支援機関等と連携して実施される製品開発支援や販路拡大支援、知的財産コーディネート等、総合的なコンサルティングサービスの提供による支援等が当てはまる。現状ではこのような支援事例は少ないものの、多様化・高度化していく中小企業の経営課題やニーズに対応するために、外部と連携・共同し専門性・経営資源を補完する動きと合わせ、今後、このような支援事例が増加していくものと考えられる。

象限別の傾向をみると、「多くの企業が利用することを前提とした一般的なトップライン支援」に当たる「A.金融機関単独での一般的な支援（以下「A象限」という。）」と「C.他の金融機関や支援機関等と連携・共同した支援（以下「C象限」という。）」の事例数は多いが、中小企業が求めていると考えられる「顧客企業の経営課題やニーズを理解したオーダーメイドな支援」である「B.内部組織を強化したオーダーメイドな支援（以下「B象限」という。）」と「D.他の金融機関や支援機関等と連携・共同したオーダーメイドな支援（以下「D象限」という。）」の事例数は少ない。これは、「Ⅱ.2.(3)現状のトップライン支援に関する金融機関の抱える問題と課題」の通り、金融機関単独で各種トップライン支援を実施していくには経営資源に限りがあることや、その専門性の向上を図るには限界があることを示唆している。

この 4 象限の整理・類型化を踏まえ、今後のトップライン支援のあり方を検討すると、現状のトップライン支援を、顧客企業が求める理想的な支援に近づけるためには、大きく 2 つの方向性が考えられる。

1 つ目の方向性は、A 象限から B 象限、C 象限から D 象限に向かう縦の方向性である。この方向性は、中小企業の経営課題やニーズに対応していくために、支援策の専門性向上や精緻化を図り、支援策を個々の顧客企業の事情に即したものとしていく取組み（支援策のオーダーメイド化）を示している。A 象限から B 象限に向かう方向性は、金融機関が、本部に中小企業支援に関する専門家等を配置する等、金融機関自身の専門性の向上を図る取組みや、金融機関の本部と営業店又は営業店同士の情報連携を強化する対応等により、金融機関と顧客企業の経営課題やニーズを踏まえた支援の実施を可能としたり、支援の継続性を確保したりすること等が想定される。このような取組みにより、金融機関の組織・体制の強化を図り、トップライン支援の質を向上させる効果が期待される。

また、C 象限から D 象限に向かう方向性では、金融機関が支援機関等と連携して、一般的なトップライン支援を行うのみではなく、支援機関等の高い専門性を活用することで、顧客企業の経営課題やニーズにきめ細かく対応する取組みや、支援機関等や他の金融機関との間で高度の情報連携を図り、協調体制を構築すること等により、オーダーメイドな支援を実現していくことが期待される。

さらに、中小企業が求める理想的な支援を実現するためには、A 象限から C 象限、B 象限から D 象限へのシフトを図っていくことが考えられる。この方向性は、より専門性の高い効果的なトップライン支援を、より多くの中小企業に対して実行していくために、必要となる金融機関の経営資源を、支援機関等や他の金融機関との連携により補完していく取組みを示している。このような支援体制のシフトを実現するためには、支援機関等や他の金融機関との間に必要な情報を共有する体制や継続的な協力関係を構築することが必要となる。こうした協力関係を構築することで、金融機関は支援機関等からも、支援対象となる顧客企業の経営課題やニーズに関する情報を継続的に得ることが可能となる。加えて、金融機関は支援機関等にトップライン支援の対応を委ねることにより、限られた人員で効果的に支援を実施することが可能となり、取引先のモニタリングの効率化につながるとともに、金融機関の職員の目利き能力の向上にも資するものと考えられる。

なお、こうした、支援機関等によるトップライン支援は、「Ⅱ.3.(2)支援機関等のトップライン支援に対する中小企業の見解」の通り、中小企業から高い評価を得ているものが多い。また、「Ⅱ.3.(3)金融機関のトップライン支援に関する支援機関等からの意見」の通り、支援機関等からも金融機関との連携を望む意見が多数挙がっている。このような状況を踏まえると、支援機関等の活用による、金融機関のトップライン支援に関する専門性の向上や経営資源を補完する取組みは、非常に効果的であり、かつ容易に実現可能な取組みであることから、今後のトップライン支援のあり方についての方向性の一つであると言える。

さらに、支援機関等による中小企業に対する経営支援には、金融機関のトップライン支

援と比して、新事業展開支援等の中小企業の事業や将来性を重視した支援、販路拡大に直接貢献する取組みが多い。このため、支援機関等との連携強化は、金融機関によるトップライン支援において必要となる経営資源の補完となるだけでなく、中小企業の事業の将来性の評価や目利き能力の向上等、金融機関の本業において必要な能力の向上にも資するものと考えられる。

3. 本章のまとめ

以上のように、現状の金融機関のトップライン支援を整理・類型化することで、金融機関のトップライン支援を中小企業の理想とするトップライン支援に近づけていくために必要となる2つの方向性が導き出された。金融機関内部の専門性向上や情報連携の強化を図るような金融機関の内部組織・体制の強化と、専門性の高い支援機関等の活用、情報連携を図るような支援機関等との連携・協力による支援能力の強化という、2つの方向性である。いずれも、顧客企業の経営課題やニーズを把握するための経営資源の強化という、トップライン支援の前提となる体制整備に資する取組みが求められている。

なお、現状で多くの金融機関が実施している一般的なトップライン支援についても、中小企業のニーズから乖離していることをもって、不必要なものであると断ずることはできない。このような支援についても、数多くある顧客企業に対する支援を効率的に行うとともに、より深度あるトップライン支援を実施するきっかけとなり得るもの、言い換えれば、金融機関によるトップライン支援のPRにつながるものであり、上述した金融機関内部の専門性の向上や支援機関等の活用・連携強化を図りながら、バランスの取れた体制を構築する必要がある点にも留意が必要である。

そして、本調査における金融機関の中小企業に対するトップライン支援のあり方としては、金融機関内部の専門性向上や情報連携の強化を図るような金融機関の内部組織・体制強化と、専門性の高い支援機関等の活用と支援機関等との情報連携を図るような支援機関等との協力関係の構築等の取組みを通じて、①顧客企業とのリレーションシップを構築・強化し、顧客企業のニーズに沿った支援を実施すること、②他の金融機関や支援機関等との連携強化とその専門的知見の活用を通じて、顧客企業の事業内容を把握するとともに、専門性の高い経営支援を実施すること、さらに、③上記①及び②の取組みにより金融機関の経営資源を強化し、事業内容や経営課題、経営者の悩みを見極めた中小企業の満足度の高い支援を幅広く実施することが重要である。

次章では、このような視点を踏まえ、本調査において把握できた、現状におけるトップライン支援のベストプラクティスと、トップライン支援の理想的な将来モデルを示していくこととしたい。

IV. トップライン支援のベストプラクティスと理想的なモデル

1. トップライン支援のベストプラクティス

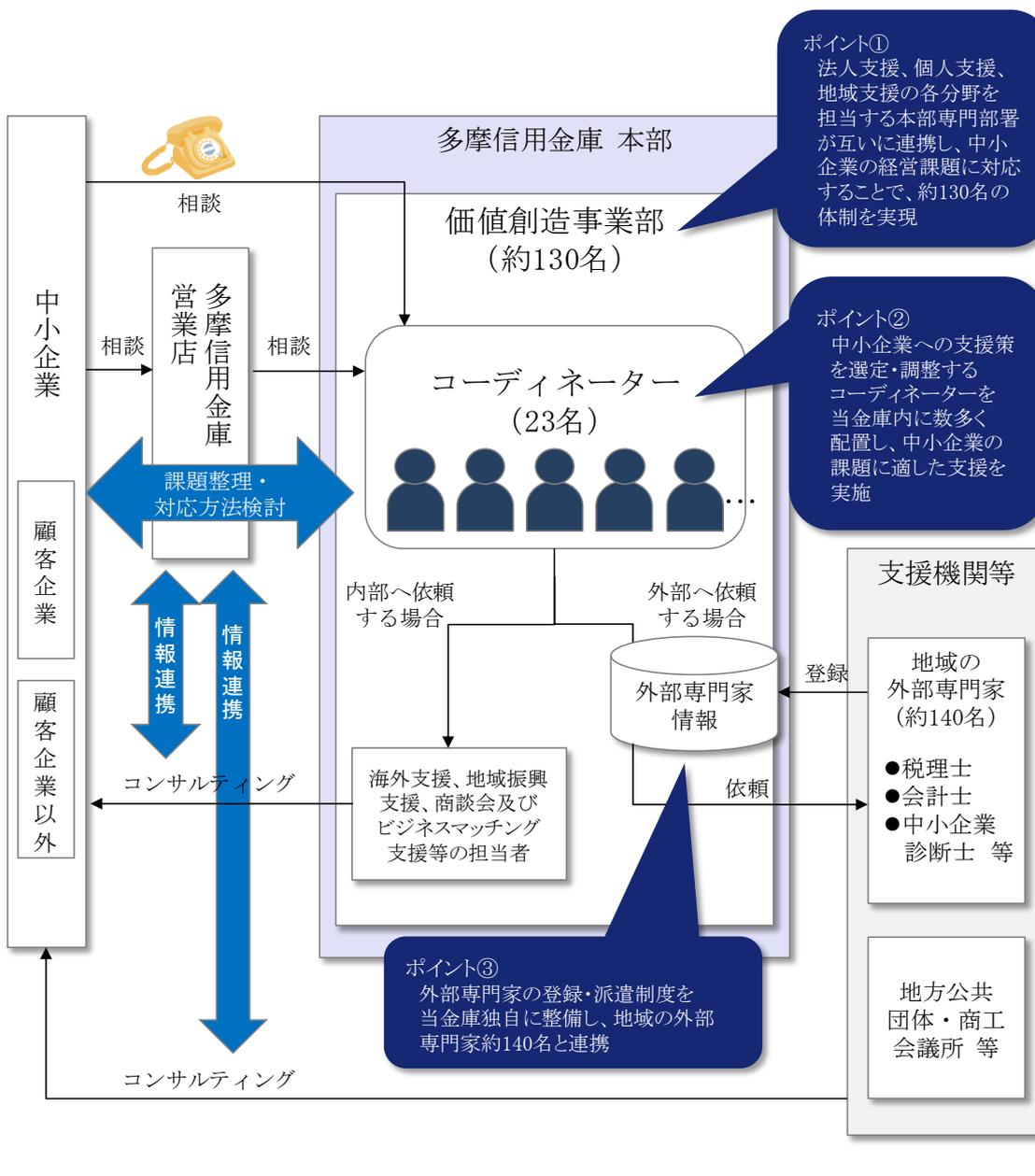
前章でトップライン支援のあり方の方向性として望ましいと考えた「B. 内部組織を強化したオーダーメイドな支援」及び「D. 他の金融機関や支援機関等と連携・共同したオーダーメイドな支援」について、現状の金融機関の取組みの中から、ベストプラクティスと考えられる支援例として、以下の4事例を抽出した。

(1) 多摩信用金庫

金融機関名		多摩信用金庫
支援の概要	支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の中小企業が抱える様々な課題の解決を支援するスキーム「課題解決プラットフォーム TAMA」を構築。 ● 当金庫内部のコーディネーターが中小企業からの相談に対して、課題を整理し、対応方法を検討。専門性の高い相談に対しては、コーディネーターの目利き能力により、中小企業のニーズに合致した外部専門家を派遣。
	支援体制	<p>【金庫内部の体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 価値創造事業部 約 130 名 <ul style="list-style-type: none"> ・ うちコーディネーター 23 名 <p>【支援機関等との連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 約 140 名以上の外部専門家を中小企業へ派遣する人材として、内部のデータベースに登録。(多摩地域の専門家が中心となっている)
	支援実績	<ul style="list-style-type: none"> ● 相談件数 1,526 件／年（融資に関する相談件数を除く） ● 専門家派遣件数 約 720 件／年
中小企業への効果		<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の経営課題やニーズに応じた、最適な外部専門家による支援を受けることができる。 ● 外部専門家と金融機関の担当者がしっかりと情報共有をすることで、受入企業経営者の説明の負担が軽減する。

支援の具体的な内容

「課題解決プラットフォーム TAMA」によるトップライン支援

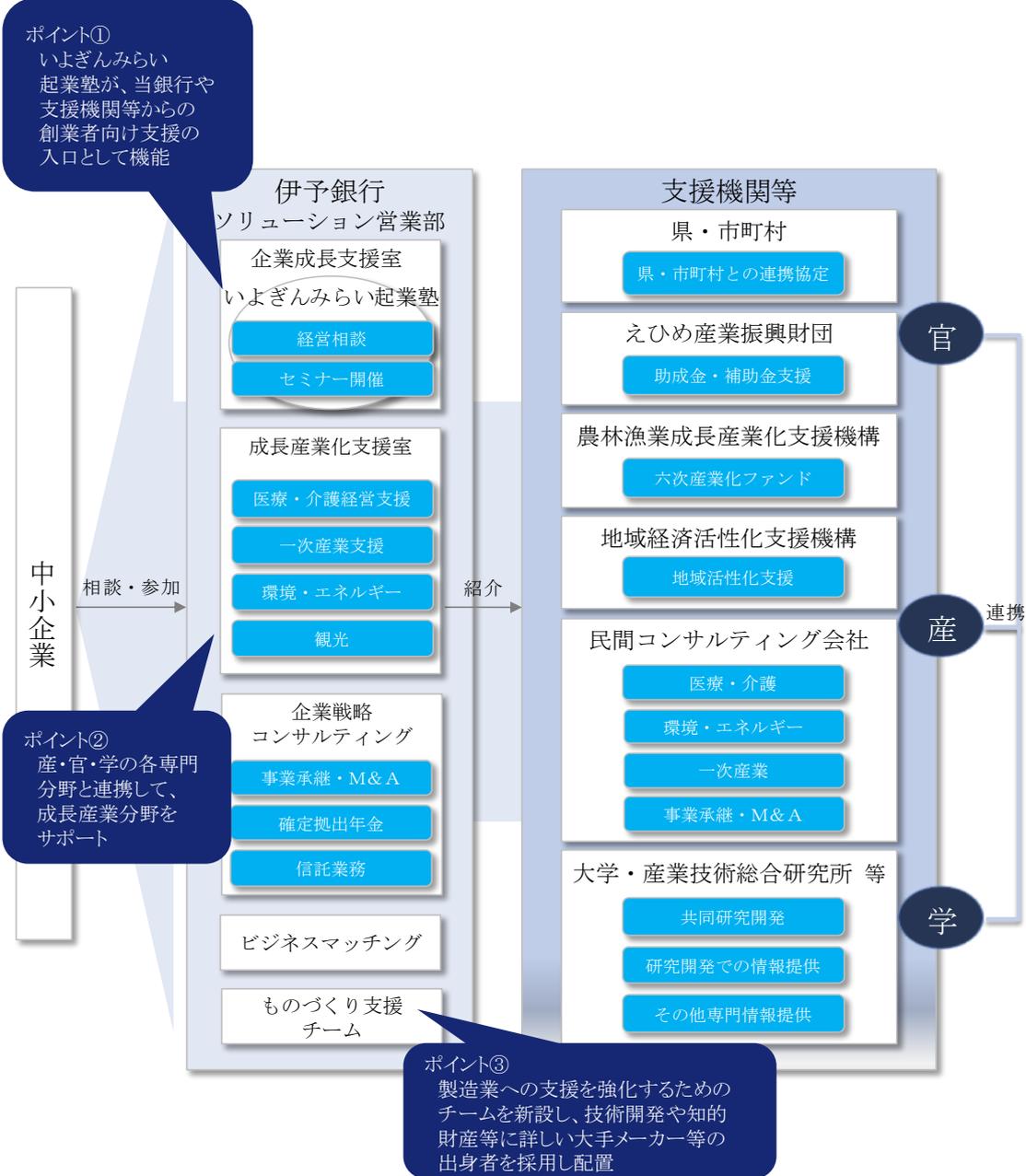


(2) 伊予銀行

金融機関名		伊予銀行
支援の概要	支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 「いよぎんみらい起業塾」の主催し、協力機関と連携し、下記のような支援を実施。(セミナー、専門家による個別相談など) ● 「成長産業化支援室」を設置し、産・学・官の支援先等と連携し成長産業分野をサポート。(医療・介護、一次産業、環境・エネルギー、観光) ● 「ものづくり支援チーム」を設置し、大手メーカー等に勤務し豊富で技術的な知識、経験を有する人材により製造業への支援を強化。(技術開発、生産管理、知的財産戦略、販路開拓、補助金)
	支援体制	<p>【銀行内部の体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業成長支援室 (平成 24 年 8 月) 「いよぎんみらい起業塾」を発足 (平成 24 年 11 月) 地域の支援機関とネットワークを構築 ● 成長産業化支援室 (平成 25 年 4 月) ● 企業戦略コンサルティング 産・学・官の外部支援先と連携して企業をサポート ● ものづくり支援チームの設置 (平成 25 年 10 月) 大手メーカー等の人材を 5 名採用
	支援実績	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業成長支援室 事業計画策定支援 (年間 87 件)、セミナー開催、支援機関への紹介 (年間約 50 社)。 ● 成長産業化支援室 相談件数 (医療介護 : 139 件、六次産業化ファンド : 39 件、太陽光 : 269 件) ● 企業戦略コンサルティング 事業承継相談件数 : 158 件 ● ものづくり支援チーム 相談件数 : 60 件、ものづくり補助金サポート : 77 件
中小企業への効果		<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の課題に応じた産・官・学の外部支援先と連携することにより、より専門的でタイムリーな支援を受けることができる。 ● 大手メーカーの豊富な知識・経験を有した人材から、ものづくりに関する専門的なアドバイスを受けることができる。

支援の具体的な内容

「いよぎんみらい起業塾」を起点とした創業支援

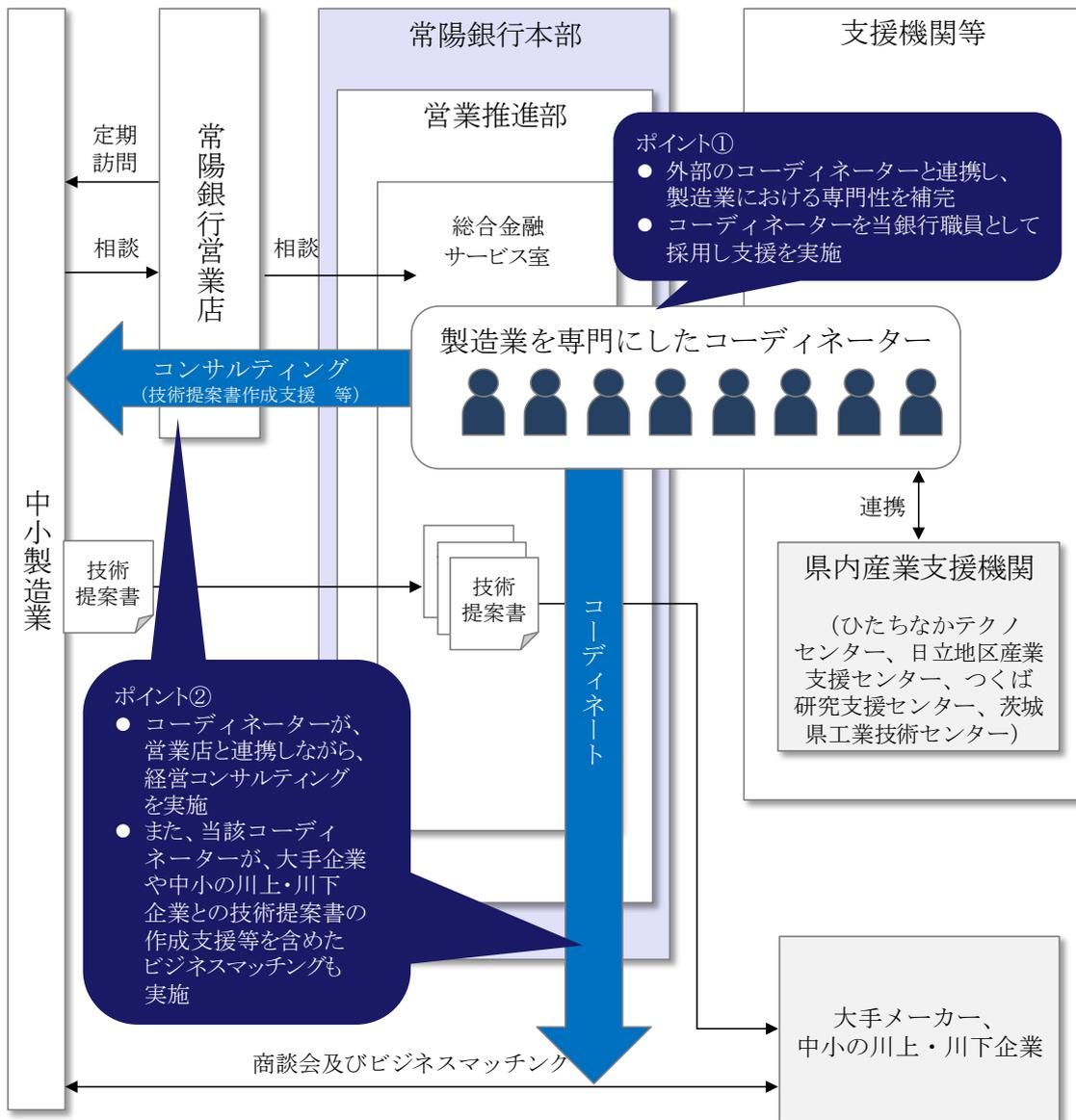


(3) 常陽銀行

金融機関名		常陽銀行
支援の概要	支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 「明日から 10 年」を意味する「next X (ネクストテン)」をコンセプトに、ものづくり企業の競争力強化、新たな企業価値の創出を図るため、製造業の技術等に精通したコーディネーターによる企業への専門的なコンサルティングを実施。 ● 製造業のビジネスマッチングに必要な企業の強みやコア技術を洗い出し、『技術提案書』を作成。この情報を元に、大手メーカーや中小の川上・川下メーカーとのビジネスマッチングをコーディネート。 ● 企業等の革新的・創造的な事業プランを後押しすることを目的に、平成 24 年より「常陽ビジネスアワード」を実施。応募形式で外部審査員による審査等を経て、優良な事業プランを表彰。
	支援体制	<p>【銀行内部の体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 営業推進部 <ul style="list-style-type: none"> ・ コーディネーター 4 名（1 名は関東経済産業局から受け入れ） 製造業の技術等、専門性の高い相談に対して支援を実施 ・ 総合金融サービス室 約 40 名 トップライン支援を中心となり推進 <p>【支援機関等との連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 外部コーディネーター 3 名 <ul style="list-style-type: none"> ・ 県内産業支援機関の OB 等、製造業の技術に詳しい人材
	支援実績	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業間マッチング実績 約 970 件 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各種商談会開催による販路拡大支援実績 約 200 件
中小企業への効果		<ul style="list-style-type: none"> ● 製造業の技術に精通した専門家と連携することで、自社の経営課題やニーズに合ったきめ細やかなサポートを受けることができる。 ● 大手企業や中小の川上・川下企業との成約率の高いビジネスマッチングの支援を受けることができる。 ● 自社の強み・差別化できる技術等を、常陽銀行の顧客企業ネットワーク、各種報道機関等を通じて広く PR することができる。

支援の具体的な内容

「next X」によるトップライン支援

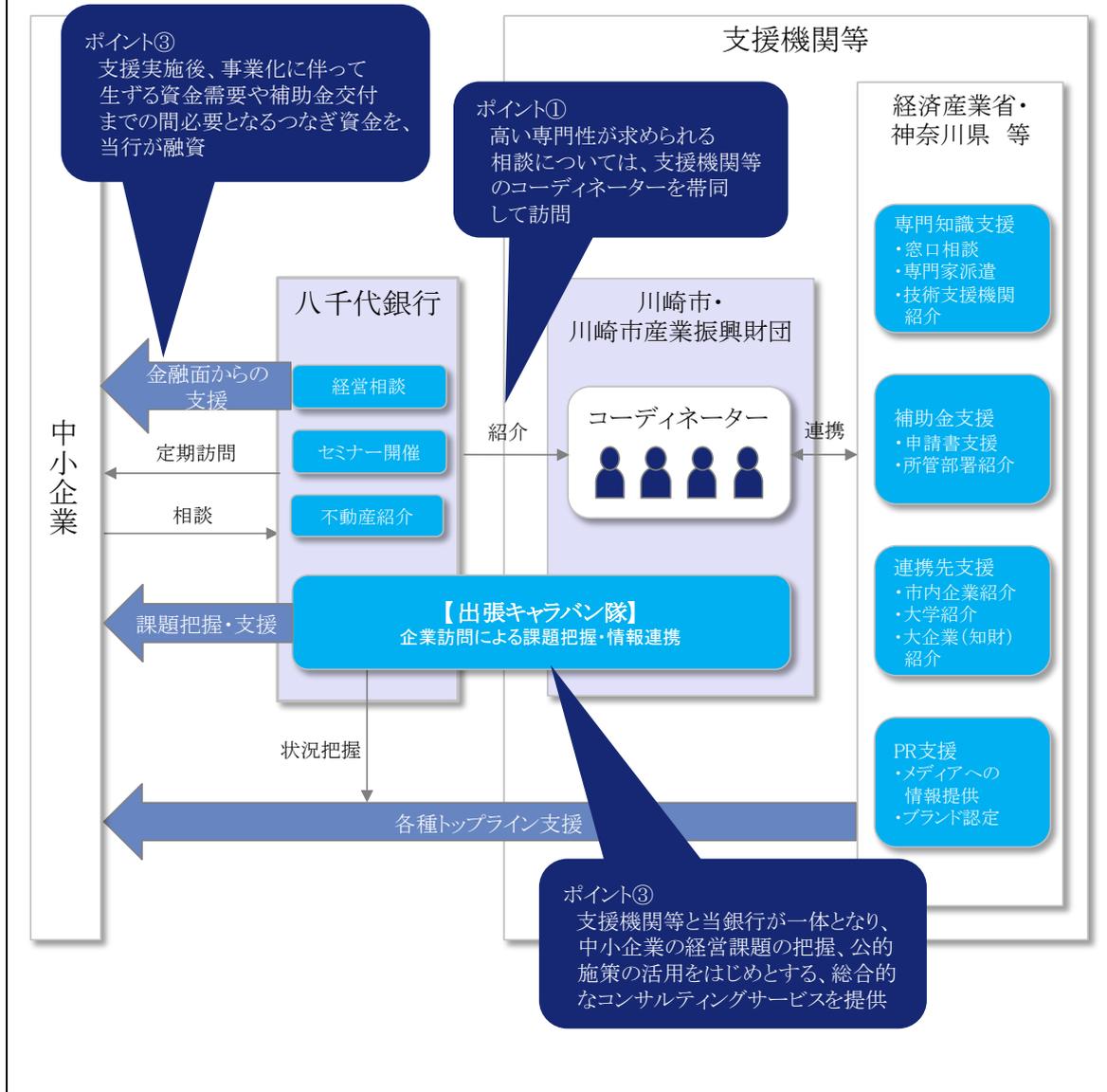


(4) 八千代銀行

金融機関名		八千代銀行
支援の概要	支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 川崎市産業振興財団と連携、同財団が提供している中小企業支援スキーム「出張キャラバン隊」を活用し、中小企業の経営課題やニーズに合致した支援を提供。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「出張キャラバン隊」とは、川崎市産業振興財団が中心となり提供している出張型コンサルティングサービス。広範かつ専門性を有する企業 OB や民間専門家等のコーディネーターが中小企業へヒアリングを行い、関係支援機関等と共に、中小企業にとって最適な支援を実施。 ● 営業店内に支援機関等の支援状況を把握する体制を整備し、支援機関等と一体となった支援を実施。
	支援体制	<p>【支援機関等との連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「出張キャラバン隊」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な支援機関は、以下の通り。川崎市産業振興財団が、支援対象企業のニーズに合う支援機関を選定している。 <ul style="list-style-type: none"> - 川崎市産業振興財団 - 関東経済産業局 - 神奈川県産業技術センター - 川崎市経済労働局 等
	支援実績	<ul style="list-style-type: none"> ● 川崎市産業振興財団のコーディネーターとともに、年間約 15 社の顧客企業を訪問、総合的なコンサルティングサービスを実施。 ● 訪問企業の多くが補助金やブランド認定の取得、ビジネスマッチングの機会を得る等、多くの中小企業支援策活用に至っている。
中小企業への効果		<ul style="list-style-type: none"> ● 広域かつ専門性を有する外部のコーディネーターが、中小企業のニーズに応じて必要な支援機関を選定、高い専門性を必要とする相談に対して、経営課題やニーズに合った支援を受けることができる。 ● 金融機関と支援機関等との間での確に情報共有がされているため、支援の重複がなくなり、効率的な支援を受けることができる。

支援の具体的な内容

「出張キャラバン隊」を活用したトップライン支援



2. トップライン支援の理想的なモデル

金融機関が、中小企業に対するトップライン支援を実施していくための内部体制の構築や有効な支援策を今後検討する際の参考として、トップライン支援、特に顧客に対して的確なコンサルティングサービスを提供するために必要となる体制構築等についての理想的なモデルを示した。なお、このモデルは、中小企業や金融機関に対するインタビュー結果から判明した、金融機関によるトップライン支援の課題や中小企業のニーズ、トップライン支援の理想像等を俯瞰しながら検証した、弊社が考える一つの参考例である。

以下に示すコンサルティングのモデルでは、①実態把握、②課題分析、③プロジェクトチームの組成、④ソリューションの提供という4つのフェーズが循環する仕組みを示している。これらの各フェーズの実行を通じて、中小企業の経営課題やニーズに合った付加価値を提供し、質の高いコンサルティングサービスを提供することを理想的なモデルの1つと考えている。

<ポイント① 実態把握>

支援対象となる顧客企業の経営者との間に、リレーションシップを構築し、当該顧客企業の財務情報や内部環境、当該顧客企業やその業界を取り巻く外部環境や競争環境等、種々の情報を収集し、顧客企業の経営課題やニーズを正確に把握する。

<ポイント② 課題分析>

実態把握によって得た種々の情報を基に、マーケットの将来予測や競争環境等、外部要因の分析、経営課題やビジネスプロセス等、内部環境の分析を実施するとともに、中小企業の経営課題等に関する有効な支援策を検討する。

<ポイント③ プロジェクトチームの組成>

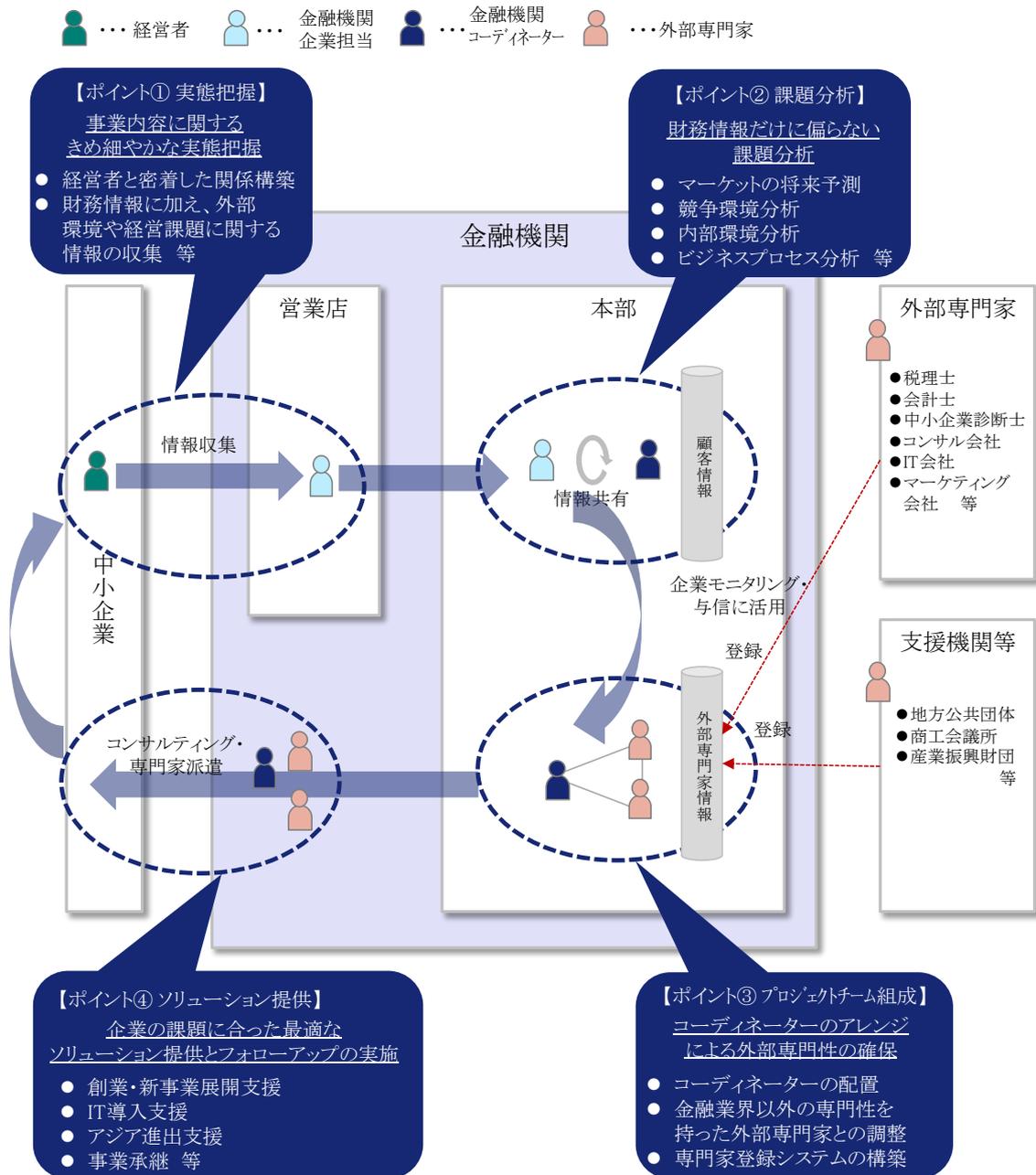
金融機関内部に配置されたコーディネーターが、課題分析の結果、必要と考えられる支援策を的確に実施するためのプロジェクトチームを組成する。

また、チームを組成する際に、顧客企業の経営課題やニーズに合致した外部専門家を選定できるよう、専門家の登録システムを作る等、外部専門家のプロファイリングを行える仕組みを構築する。

<ポイント④ ソリューションの提供>

創業・新事業展開支援、受注・販路拡大支援、海外進出支援、経営改善・事業再生支援、事業承継支援等、中小企業の経営課題やニーズ、それぞれのステージに応じた最適な支援を実行できるよう、豊富なソリューションを取り揃え実行するとともに、支援後のフォローアップを的確に実施できる体制を構築する。。

コンサルティングの将来モデル



V. 総括

本調査では、我が国金融機関が、今後、我が国中小企業の経営支援に関して、どのような役割を担うべきであるのかを明らかにすることを目的として、中小企業に対する経営改善支援及び事業再生支援等のあり方、特にトップライン支援の事例やそのあり方、今後の方向性等について、整理・類型化を試みた。

調査方法に示した通り、トップライン支援の当事者である中小企業及び金融機関、中小企業に対してトップライン支援を実施している支援機関等について、合計 42 先と限られた対象ではあるものの、全国的にインタビューを実施し、様々な意見や指摘を受け、極めて有意な示唆を得ることができたものと考えている。

中小企業に対するインタビュー結果からは、金融機関のトップライン支援について低い評価が多い一方で、支援機関等のトップライン支援は中小企業の事業内容やニーズに合致しており、総じて高い評価が多いことが見て取れる。具体的には、支援機関等のトップライン支援では、中小企業との間にリレーションシップを構築し、その高い専門性を背景として、中小企業に気付きをもたらすアドバイスや中小企業の経営資源を補完する各種のトップライン支援が効果的に実施されており、これが中小企業からの高い評価につながっているものと考えられる。

また、金融機関に対するインタビュー結果からは、金融機関は網羅的にトップライン支援を展開している一方で、中小企業の経営資源を補完するようなトップライン支援の実施は一部の支援先に限定されている。金融機関の経営資源には限りがあることから、金融機関単独でトップライン支援を網羅的かつ効果的に実施していくことは困難である可能性が示唆された。なお、現在金融機関が専門性の高いトップライン支援を行っている領域でも、その支援対象となる中小企業は少数であることが分かった。そして、こうした問題を金融機関も自らの課題として認識しており、内部組織・体制の強化や支援機関等との連携による支援能力の強化等により、トップライン支援の拡充を図ろうとしていることが明らかになった。

さらに、支援機関等に対するインタビューからは、金融機関のトップライン支援が売上向上に資する支援よりも、原価管理やコスト削減に関する支援に偏っているとの指摘がある一方で、中小企業と取引関係を通じた広範かつ強固なネットワークを築きあげている金融機関との連携拡大を希望する意見がある等、支援機関等が金融機関との連携に積極的であることも明らかになった。

こうした金融機関による中小企業に対するトップライン支援に関する様々な指摘を踏まえ、Ⅲ章では金融機関のトップライン支援のあり方の方向性を検討した。その方向性として、金融機関の内部組織・体制を強化することにより、オーダーメイドなトップライン支援の実施を実現していく方向と、他の金融機関や支援機関等と連携することにより、オーダーメイドな支援を拡大していくという、2つの方向性を示した。

この 2 つの方向性の取組みを通じて、①顧客企業とのリレーションシップを構築・強化し、顧客企業のニーズに沿った支援を実施すること、②他の金融機関や支援機関等との連携強化とその専門的知見の活用を通じて、専門性の高い経営支援を実施すること、さらに、③上記①及び②の取組みにより金融機関の経営資源を強化し、顧客企業の満足度の高い支援を幅広く実施することが肝要であることを明らかにした。

また、上記 2 つの方向性を踏まえ、インタビューにおいて把握したトップライン支援事例の中から 4 つのベストプラクティスの事例を紹介し、上記の方向性やベストプラクティスの事例を総合的に勘案し、複数の有効と思われる要素を含むトップライン支援の理想的なモデルを、弊社から提案するに至った。

本調査の過程において実施したインタビュー調査では、中小企業に対するトップライン支援をはじめとする経営支援に関する、有意な意見や的確な指摘を多数得ることができた。本調査に多大なるご協力を頂いた関係各位に対して、この場を借りて感謝の意を申し上げたい。

なお、こうした意見や指摘が得られたこと自体、金融機関の中小企業に対するトップライン支援への、我が国社会全体からの強い期待感の表れといえることを申し添えたい。

本調査が、金融機関の中小企業に対するトップライン支援のみならず、金融機関と中小企業とのリレーションシップの一層の向上、ひいては金融機関及び中小企業双方の発展の一助となれば幸いである。

以上

<資料編>

1. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果の詳細

農業 A 社

地域	東北	業種	農業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループ会社で新規事業を立ち上げ、各種ファンドから出資を受けた。一部は都市銀行からの紹介である。金融機関系以外のファンドからも出資を受けることで新事業を開始し、今後の事業展開に道筋をつけることができた。 ・ 財務状況が悪化しているにもかかわらず、地域銀行が融資をしてくれた。支店長が同行の取締役会で新事業を説明、融資を通してくれた。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関には農業に関する専門部署もあるが、こうした部署も含め金融機関の当社の事業領域に対する理解は浅いと思う。このため、積極的に支援機関等を活用した方が良いと思う。 ・ 事業再生にあたっては、金融機関の考え方や内情を理解したうえで事業計画を策定しないとうまくいかない。事業再生分野では、経営者と金融機関との意思疎通を図るための「通訳」のような立場を果たす存在が必要。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の財務状況は非常に厳しく、金融機関が融資しづらい状況にあるのは分かっている。このため、事業の将来性を評価して出資をしてくれる投資会社を活用することにした。 			

生産用機械器具製造業 B 社

地域	関東	業種	生産用機械器具製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関から特別な経営支援は受けていない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社がニッチな業界に属していることもあるが、金融機関の当社の事業に対する理解は浅い。国内の業界の事情は当社が熟知しており、国内の事業展開に関して金融機関に頼ろうとは思わない。 ・ 当社の営業力でカバーできないような海外企業等を紹介してもらえるのであれば嬉しいが、それを金融機関には期待できないのではないかと。 			

- インターネットバンキングの普及等もあり、金融機関の担当者との接触機会が少なくなった。唯一の取引金融機関の支店長ですら年に2回程度会うだけ。
 - 金融機関がトップライン支援の取組みを行っているイメージが無い。トップライン支援を実施しているとのPRもない。このため『金融機関はファイナンスだけ』というイメージが払拭されないのだと思う。
- 支援機関等から受けているトップライン支援の現状
 - 都市銀行の海外支店から、当社の海外現地法人に対して、現地情報の提供を受けている。当該海外支店との付き合いを通じて、現地の日本人会との結びつきを強めることができ、各種の日本人目線の情報が手に入ることから、非常に心強く感じている。

電子部品・デバイス・電子回路製造業 C 社

地域	関東	業種	電子部品・デバイス・電子回路製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> • 国内大手取引先からの受注減少に伴い、経営状況が悪化。数年前に貸付条件の変更を行ってもらい、踏ん張っている。 ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 貸付条件の変更中であることもあり、金融機関からのトップライン支援やその提案を受けたことはない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 貸付条件の変更の実施以降は、金融機関の担当者の来社回数が減った。提供される情報も減ってきたように感じる。 • 金融機関の担当者の当社の事業内容に対する理解が浅く、事業に関する相談をしようとは思わない。担当者が変わる際の引き継ぎも不十分であると感じる。 • 金融機関の職員のスキルアップを行い、顧客企業にとって有用な情報を提供してほしい。- • 海外に関する情報を提供してくれると助かるのだから、それを金融機関に期待することはできないと考えている。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 新人研修は、商工会議所が主催する研修を毎年利用している。金融機関が提供している研修に比べて、費用が安く、助かっている。 			

- 地方公共団体のコーディネーターから、当社のニーズに合致する補助金等、公的支援策の紹介を受けている。補助金を紹介するだけでなく、書類の書き方まで指導してくれた。継続的に訪問して、補助金に係る様々な情報も提供してくれるので助かっている。
- 公的施策であり、無料で支援が受けられることも助かっている。

電気機械器具製造業 D 社

地域	関東	業種	電気機械器具製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 販路拡大に悩んでいたところ、金融機関から地方公共団体の紹介を受けた。 • 地方公共団体のコーディネーターが、地域のブランド認定制度を紹介してくれ、その地域ブランドの認定申請を支援してくれた。 • その結果、地方公共団体の地域ブランドに認定され、自社と自社製品の PR につながった。地域ブランド認定取得後は、報道で取り上げられる機会が増え、当社の知名度が上がっているように思う。 • 地方公共団体の実施している知的財産交流会は、普段知りえない知的財産権に関する情報を得られる有効な取組みである。金融機関がこのようなライセンスを吟味できる機会を作ってくれることは大変うれしく思う。 • 当社の内部留保が少ないことは認識しており、一般的に審査が厳しいことは理解している。しかし、当社の事業内容の独自性を理解している一部の地域銀行からは、大型受注案件の獲得時等、急激に売上が増加する際にも柔軟に融資してもらっている。当該地域銀行の支店長は当社によく足を運び、様々な話を聞いて頂いていることが、こうした柔軟な対応の一因ではないか。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関には、顧客企業の内情を把握しようとする姿勢が必要である。顧客企業を定期的に訪問し、企業が色々と相談したいと思えるような関係を構築することが重要。 • ある地域銀行では、前任の支店長はよく訪問してくれたのだが、人事異動後に着任した新支店長がほとんど当社に顔を出してくれなくなった。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 地域ブランド認定、知的財産権のライセンス契約等の公的支援策活用が上手くいったのは、地方公共団体のコーディネーターが、当社の事業内容をよく理解してくれていたことが大きい。 			

- 地方公共団体のコーディネーターから、当社の技術課題を解決できる知的財産権を保有する大企業の紹介を受けた。そして、当該大企業の特許技術をライセンス使用することで、新製品の開発が可能となった。地方公共団体の支援がなければ、こうした大企業の保有する知的財産権が活用できることなど知る由もなく、紹介してくれた金融機関と共に大変感謝している。
- お願いする立場にある中小企業からは言いにくい、大企業への機材借用願いも代行してくれる等、きめ細かな支援を受けている。

金属製品製造業 E 社

地域	関東	業種	金属製品製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関は、融資以外の支援はしてくれないものと考えている。 • 金融機関が商談会やビジネスマッチングを行っているのは知っているが、金融機関に、当社の製品の特性を理解したうえで、有益なマッチング等をする能力があるかには疑問符が付く。このため、大規模商談会は利用していない。 • 過去に一度だけ、地域銀行から専門家を派遣してもらったことがあるが、当社のニーズには合致しなかった。また、専門家紹介を理由に、当該地域銀行から強烈的な営業攻勢を受けて対応に苦慮した覚えがあり、良いイメージがない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関の幅広いネットワークを利用して有益なマッチングをしてくれると助かる。ただし、現状ではそれを行うのは難しいのではないかと思う。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 海外進出の際に、弁護士の支援を受けた。具体的には、現地法人設立から工場建設まで一連の法的手続きについて助言を受けた。 • 地方公共団体からの紹介で専門家の派遣を受けたことがあるが、当社に対して何の示唆も得られない人物だった。 			

生産用機械器具製造業 F 社

地域	関東	業種	生産用機械器具製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> • 受注単価はリーマンショック前の水準と比較して下落しているが、受注量はリーマンショック前の水準まで回復している。 			

- 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見
 - 最近では、金融機関から不動産物件に関する情報提供が無くなり、残念である。
 - 海外の新規先の紹介等、当社の事業展開にとり、有益な提案があれば、資金調達も前向きに検討するのだが、こうした提案が行われたことはない。
 - 公的支援策や補助金の情報提供を受けたことは特に無い。もし、そういった情報があるなら、是非提供してもらいたい。ピンポイントで必要な情報を持ってくるのは難しいかもしれないが、情報は無いよりあった方が良い。ただし、最近は金融機関との接触機会自体が減ってきており、こうしたことも情報提供を受けられない要因になっていると考えている。
 - ある金融機関から、当該金融機関の中国拠点を紹介されたことがある。しかし、紹介はされたものの、その金融機関の中国拠点では何ができるのかよく分からず、何もメリットも得られないまま現在に至っている。

- 支援機関等から受けているトップライン支援の現状
 - 政府系金融機関に、当社が新規開拓を希望する遠方企業とのビジネスマッチングを依頼している。遠方企業に対して、新規開拓営業のためだけに継続的に訪問するのは難しい。一方、電話でのセールスでは上手くいかないことも多いという悩みがある。金融機関からの紹介であれば、面談のテーブルにも就きやすい。また、新規開拓営業先のニーズが、当社の想定と異なった場合の損失も最小限で抑えることができる。
 - 地方公共団体の主催する商談会に参加したことがある。その商談会では、コンサルタントが販売支援を行う形となっており、地方公共団体の紹介であるため安心していましたが、商談成立後、当該コンサルタントから、当該受注額の数%を継続的に支払う契約の締結を迫られたため、その受注契約自体を破棄することにした。

金属製品製造業 G 社

地域	関東	業種	金属製品製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> • 国内大手企業の海外シフトの影響により、売上高が減少した時期があったが、最近では、海外企業との取引が拡大傾向にあり、売上高は改善傾向にある。 ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関から補助金に関する情報の提供を受け、申請書の書き方まで指導してもらった。申請が認められた後は、当該補助金が入金になるまでのつなぎ資金の融資も受けた。 			

- 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見
 - 金融機関が、融資以外にどのような支援を行っているのかそもそも知らない。シンクタンクを子会社に持つ金融機関もあるが、何ができるのかよく分からない。
 - 多様な業種の企業が出展する大規模展示会はお祭り化しており、参加しても十分なメリットは無い。当社はインターネットを用いて独自に人脈や取引先を拡大している。これと比較すると金融機関の提供するビジネスマッチングは形式的な印象がある。
 - 金融機関が財務諸表の内容を踏まえた審査をしているのは承知しているが、財務諸表はあくまで過去の実績であり、その企業が持つ技術力等、事業性や将来性を考慮した評価がなされているという印象が無い。当社は複数の特許権を持ち、将来性の高い事業を展開していると考えているが、こうした点が、金融機関による当社の評価に反映されているのか不明瞭である。
- 支援機関等から受けているトップライン支援の現状
 - 投資会社の経営者に、当社の資本政策や長期的な経営計画の策定に関する相談に乗ってもらっている。2050年頃の当社の将来ビジョンを求めるような相談をしているが、非常に参考となる助言を受けている。
 - 事業承継に関しては税理士に相談している。税理士からのアドバイスで自己資本比率の低い現在は、事業承継には良い状況であるということがわかった。
 - 海外の政府系支援機関からビジネスマッチング支援を受けている。一般的には営業の糸口が掴みづらい海外企業を紹介してもらえるため非常に役立っている。当社海外拠点には営業担当者が1名いるだけなので、こうした営業力の補強として有効。

機械器具卸売業H社

地域	関東	業種	機械器具卸売業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関から特別な経営支援は受けていない。 • 異業種交流会等には参加するが、直接ビジネスにつながるとは思わないし、ビジネスにつなげようとも思っていない。他業種への人脈や、ノウハウ等、様々な情報を得ることが目的である。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関の担当者は若手が多く、2~3年で代わってしまうため、金融機関の担当者だけで顧客企業の経営支援を行うには限界がある。 • 支援機関等を上手く活用すべき。金融機関の担当者を通じて、顧客企業が気軽に専門家に相談できるような体制になっていると良い。 			

その他の卸売業 I 社

地域	関東	業種	その他の卸売業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新製品の販売を開始する予定であり、増収を見込んでいる。 ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関が、大企業が保有する開放特許の活用や、そのマッチングを想定して、大企業の保有する知的財産権の移転事業を行っている地方公共団体を紹介してくれた。当該金融機関と当該地方公共団体が、緊密に連携してくれたおかげで、知的財産権の活用をはじめとする様々な支援を受けることができた。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関は貸出だけではなく、それ以外の付加価値を提供することも重要。例えば、中小企業単独では対応が困難な従業員教育についての研修やセミナーがあれば、有料であっても積極的に活用したい。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方公共団体のコーディネーターに、当社の外注ニーズに合致する企業を紹介してもらえた。 			

その他の卸売業 J 社

地域	関東	業種	その他の卸売業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> ・ 主力製品の 하나가マスコミに取り上げられて人気化し、業績は好調である。 ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関が販売先を集める小規模な商談会に参加している。最終的に当社の取扱商品が大手流通業者に採用された。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模商談会であっても、大手企業のバイヤーとリレーションを築くきっかけとなるものであれば有用である。中小企業が単独で大手企業のバイヤーとの面談機会を獲得することは難しい。 ・ 売上が急激に増加した場合等、緊急性の高い資金調達にも、金融機関が柔軟に対応してくれると大変助かる。 			

織物・衣類・身の回り品小売業 K 社

地域	関東	業種	織物・衣類・身の回り品小売業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域銀行の無料セミナーを利用している。 ・ 金融機関から地元の報道機関を紹介してもらい、当社の取組みを紹介してもらった。当社のイメージアップ、社員のモチベーションの向上に大きな効果を発揮した。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業経営に役立つような各種セミナー等を、金融機関が提供することは大変有意義である。無料でなくても良いが安価であることが重要である。 ・ 報道機関の紹介を受けたことがあるが、費用負担なしで当社の PR ができ、理想的な経営支援であった。このように、金融機関が幅広いネットワークを活用し、顧客企業にとって有益な支援をしてくれるのは大変助かる。 ・ 財務諸表の数字だけでなく、もっと事業内容を見るようにしてほしい。1 回赤字に陥ると、立て直すまでに相当な期間を要するので、定量的な面のみではなく、定性的な面も考慮して審査してほしい。 ・ 金融機関も事業承継に関する相談を受け付けているのかもしれないが、税務に関する専門家ではないため、相談するには不安がある。また、金融機関に相談すると、他の金融商品の営業が付いてくるイメージがあるのでお願いしたいとは思わない。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルティング会社の専門家に、事業承継に関する相談をしている。 			

飲食料品小売業 L 社

地域	関東	業種	飲食料品小売業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関から販売先を紹介してもらい、当社の販路を拡大することができた。また、金融機関、地方公共団が連携して主催するシンポジウムで人脈ができ、後に商談に繋がったこともある。 ・ 金融機関の専門家派遣支援を利用したこともあるが、当社にとって有意義な示唆は得られなかった。 			

- 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見
 - 税理士や公認会計士以外に、中小企業経営に関する悩みについて相談が可能な支援機関等を紹介してもらえると助かる。税理士や公認会計士に当社事業内容に関する助言まで期待することは難しいと思っている。
 - 金融機関の営業担当者は2～3年で異動してしまうので困る。金融機関の本部の各部署は人事異動が少ないと聞いており、継続的な支援が期待できるのではないかと。

飲食店 M 社

地域	関東	業種	飲食店
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関から特別な経営支援は受けていない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関はリスクを取っていない。金融機関は無保証の貸出を認めず、信用保証協会の保証付き融資ばかり勧めるし、さらに、その信用保証協会も保証人を求めてくる。多少借入金利が高くても、無保証貸出であるならば借入れを行う中小企業も多いはずである。 • 金融機関の担当者の当社に対する理解が浅い。インターネットバンキングの普及等により、中小企業と金融機関との接触機会が減っていることも影響しているのではないかと。 • 最近では、金融機関から適時の不動産物件に関する情報がない。例えば、業況が極めて悪化した企業が所有する不動産物件を当社が買取るのであれば、当該企業の債権者となっている金融機関が回収財源を確保できることもあるのではないかと。 ● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 会計事務所からの資本政策に関する助言を受け、将来の事業承継を見据えて、投資会社からの出資受入れを決めた。 • 当該会計事務所が開催するセミナーは、事業承継や介護ビジネス、人事労務等それぞれのテーマ毎に具体的事例に沿って、現場の生の情報を提供することを重視したものとなっていて、非常に興味深い。当社の本業に関係がないテーマであっても、なるべく参加するようにしている。 			

映像・音声・文字情報制作業 N 社

地域	関東	業種	映像・音声・文字情報制作業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関以外からも様々な情報が入手できるので、金融機関からの情報提供を期待することはあまりない。 • 金融機関から大手企業の紹介を受け、新規受注を獲得できたことが何回かある。金融機関から自発的にマッチング候補を紹介してくれることもあれば、当社から紹介してほしいマッチング候補の企業を指定することもある。 • 金融機関主催の社長会に参加することがある。同業種ではなく異業種の集まりが主であり、個人的にもその方が有意義であると考えている。それは、ビジネスにつながるというより、情報交換の場として活用しているからである。他業種の情報はこのような機会でもないとなかなか得ることができないためである。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関の幅広いネットワークを活用し、当社が関係を持たない企業を紹介してほしい。 • 金融機関は、投資会社と比較すると、中小企業の経営に関する専門性やノウハウで不足があると感じる。そのため経営に関する相談をしようとはあまり思わない。 • 金融機関の担当者は、企業の事業内容の本質をきちんと理解できていないのではないかと。 			

娯楽業 O 社

地域	関東	業種	娯楽業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> • 以前は業績が厳しかったが、ようやく改善してきている。 ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 事業承継に関して担当税理士に相談していたが、当時の代表者ではない者への事業承継を目指したため、親族の説得や担保の問題も発生し、なかなか有用なアドバイスは受けられなかった。その際、金融機関から事業承継に関する専門家の紹介を受け、事業承継をスムーズに行うことができた。心理的負担がなくなり、本業に専念できるようになった。 • 当該金融機関とは、以前から良いリレーションを築けていたため、相談しやすかった。 			

- 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見
 - 金融機関が専門性の高いコンサルティングを行うことは難しいのではないか。支援機関等と連携し、各分野の専門家に、任せるところは任せの方が良い。金融機関には、中小企業の経営課題やニーズに応じた支援機関等を紹介していくことが求められるのではないか。
 - 金融機関の担当者には、顧客企業のことを理解しようとする姿勢が何よりも重要である。融資さえしていれば良いというものではなく、顧客企業のことを理解した上で、為された融資にこそ意味があると考えている。

生産用機械器具製造業 P 社

地域	東海	業種	生産用機械器具製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関にコンサルタントの紹介を受けたことがあるが、当社には合わなかった。業界での営業経験がない方には、適切なコンサルティングを行うのはなかなか難しいのではないか。 • 金融機関に顧客企業同士のビジネスマッチングをお願いしたことがあるが、今のところ期待しているほどの成果があがっていない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 当社は事業承継に関して、知識面、金融面共にサポートを必要としていた。事業承継にあたっては、株式の購入資金等、基本的に多額の資金が必要であり、事業承継のための低金利融資等の仕組みがあってもいいのではないか。 • 支店長も含めて 2～3 年で担当者が交代してしまうため、顧客企業の事業内容についての理解が浅くなりがちである。そのような状態では経営支援も難しいことから人事異動時に前任者が顧客企業と築いた関係が維持できるよう、金融機関が組織的な対応をしてくれば理想的である。 			

輸送用機械器具製造業 Q 社

地域	近畿	業種	輸送用機械器具製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関から特に融資以外の支援は受けていない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> • 金融機関の担当者には、顧客企業の事業内容を理解しようとする姿勢が足りないように感じる。そのため、顧客企業に有益な情報提供やマッチングを行うのは難しいのではないか。 • 商談会については、大規模商談会よりも、金融機関が販売先を集めた小規模な商談会の方が上手く行くように思う。 			

- 支援機関等から受けているトップライン支援の現状
 - ・ リーマンショック後に、都市銀行から人員削減を中心とする経営指導が入り、その際の対応・態度の悪さが印象に残っている。その後、当該銀行とは一歩引いた付き合い方をしている。

金属製品製造業 R 社

地域	近畿	業種	金属製品製造業
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関が顧客企業同士のビジネスマッチングを行っていることは知っているが、当社のビジネスにはつながらないと考え利用していない。また、大規模商談会を開催していることも知っているが、集める企業の焦点が定まっていなように感じる。そのため、商談会には参加しない。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関は、信用保証協会保証付きの融資でなければ、基本的に融資してくれない。そのため、金融機関のプロパー融資は現状ほとんど無い。金融機関は、プロパー融資をもっと積極的に行うべきである。 ・ 金融機関と取引関係がない中小企業は存在しない。金融機関であれば、全ての中小企業に対して有用な最新情報を提供することができるはずである。例えば、補助金の紹介を積極的に行う等の取組みがあってもいいのではないか。情報提供した企業に、必ずしもマッチしていなくてもいいので、定期的にどのような補助金があるかだけでも教えてもらえると、助かる中小企業は多いと思う。中小企業が融資を受けたくなるような情報を、金融機関自ら積極的に発信することが重要ではないか。 ・ 事業承継に関する情報提供及び必要資金の試算をして欲しい。事業承継に膨大な資金が必要であることに、相続時に初めて気づく後継者も多く、事前の情報提供は非常に役に立つのではないか。そのような情報を受けた上で、低金利のローン等で、支援してもらえれば、さらに助かる。 ・ 小規模企業の経営者の中には、現場作業を優先するあまり、金融機関と十分なコミュニケーションを取れていない人が多い。その結果、こうした小規模企業に必要とされる情報が行き届かないのではないか。 ・ 金融機関が、小規模企業のホームページの作成支援を行う等、小規模企業からの情報発信を促すような支援も必要ではないか。 ・ 当社が、金融機関によるビジネスマッチングの利用に消極的である理由の一つに、県内企業との取引に魅力を感じられないことが挙げられる。また、紹介内容が抽象的なので、成約が期待しにくいことも挙げられる。 			

- 支援機関等から受けているトップライン支援の現状
 - ・ 製造業系のマッチング支援サイトを活用して、数社とビジネスマッチングに成功している。製造業の購買担当者や技術開発担当者目線で検索可能なシステムとなっており、登録しておく効果的。今後もこのマッチングのシステムを活用し売上拡大を図る方針。

飲食店 S 社

地域	近畿	業種	飲食店
<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関から特に融資以外の支援は受けていない。 ・ いろいろと情報提供してくれる金融機関の担当者もいるが、一般的な情報が多く、当社の事業にほとんど役立たない。 ・ 資金需要が発生した際には、金融機関に相見積もりをお願いすることはほとんどなく、目利き能力やタイミング等、金融機関の担当者の質をみて判断している。 ・ 創業時に資金調達を考えていた際、ほとんどの金融機関が書類だけをみて融資を断る中、唯一とある地域銀行の支店長だけが、事業内容に理解を示し、融資を決断してくれた。経営者の実現したい事まで理解しようとする姿勢が素晴らしかった。あの時の融資があったから、現在、自分の理想とする事業を営むことができ、一層の事業拡大にもつながっている。今でも当該地域銀行の支店長には感謝している。 ● 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者の考え方を理解しようとする姿勢が重要である。 ・ 当社のことを理解し、一般的な情報だけではなく、当社に適した情報を提供してくれると助かる。ただし、金融機関がそこまで行うことは難しいだろう。 			

総合工事業 T 社

地域	九州	業種	総合工事業
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境 <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設需要は平成 25 年 3 月以降、堅調に推移しているが、賃金上昇が先行している感覚があり、バブル期のような過熱感がある。東京を中心に引合いが増加しているが、地元では横ばい程度である。 ● 金融機関から受けているトップライン支援の現状 <ul style="list-style-type: none"> ・ 手元資金の活用方法に困っている。金融機関から M&A や不動産物件に関する情報の提供はあるが、当社の希望にマッチしたものは無い。 			

- 創業時に地元地域銀行が融資を断る中で、信用金庫のみが融資に応じてくれた。その後、創業間もないころの経営危機の際、同信用金庫が融資で支援してくれた。創業から時間が経っていないことを考えると、私の経営者としての資質を見抜いて融資してくれていたのではないかと考えている。現在は無借金となっているが、今でも当該信用金庫には感謝しており、信用金庫からの様々な依頼には原則応えている。
 - ある金融機関から積極的な融資提案を受けた。こうした提案では借入まで至らないことも多いが、普通の経営者であればこうした積極的な融資提案を受けると「それなら何かやってみよう！」と思うものである。
- 金融機関が提供するトップライン支援に関する意見
- 今では、創業期に当社を支援してくれた信用金庫からの要請を受け、地元企業に対して積極的な経営指導を行っている。こうしたことも同信用金庫に対する恩返しだと考えている。
 - 中小企業金融円滑化法とその後の経過措置によって倒産が回避されている企業が多いと思うが、貸付条件の変更に応ずる条件として経営陣を刷新するくらいの条件を付けないと経営者に甘えが生じると思う。
 - 現在、経営者保証の見直しが議論になっているが、経営者保証を求めず安直に融資に応ずると、経営者側にモラルハザードが発生する可能性がある。このため、経営者保証を求めない融資を行う場合には、経営者の資質等を見極めていくことが必要である。そしてこういった判断をするには金融機関の目利き能力の向上が必要である。

金属製品製造業U社

地域	九州	業種	金属製品製造業
● 金融機関から受けているトップライン支援の現状			
<ul style="list-style-type: none"> • 貸付条件の変更中に金融機関と中小企業再生支援協議会が作った合意形成の仕組みを活用してバンクミーティングで借入申込みを行い、資金調達が可能となり、新事業を開始できた。 • 金融機関から特段の情報提供は受けていない。金融機関の担当者には、当社の業界のことはよく分からないだろうし、マッチング情報にしても当社の事業に関係のないものを持ってこられても困る。 • 属人的な問題かもしれないが、現在の各金融機関の担当者はあまり当社に来ない。 			
● 現状の金融機関からの支援に対する意見			
<ul style="list-style-type: none"> • 貸付条件変更を受けている時点で金融機関に資金繰りを支援してもらっていることは十分承知している。しかし、早期に正常な返済を開始するためにも、一定の設備投資とそれに係る資金調達は必要と考える。 			

- 金融機関から補助金申請に関する情報提供や、支援機関等の紹介は受けていない。
 - 生産効率化は足元の売上向上には直結しないが、生産工程の無駄を省き、受注能力を拡大させるという点では、将来の売上向上に結び付くと考えている。ただし、金融機関からこうした専門家派遣制度の紹介は受けていない。
- 支援機関等から受けているトップライン支援の現状
- 地域の産業振興組織から補助金申請に関する支援を受けたことがある。これを契機として、現在では補助金申請を積極的に活用することができるようになった。
 - 別の産業振興組織から専門家派遣制度の紹介を受けたことがある。大企業の生産方式等に詳しい専門家を派遣してもらい生産を効率化できた。
 - 地元の大学からの依頼で新事業を立ち上げたことがある。一時は大きな売上をあげることができた。

印刷・同関連業 V 社

地域	九州	業種	印刷・同関連業
<p>● 金融機関から受けているトップライン支援の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融機関の子会社のシンクタンクからの支援を一部受けているが、当該シンクタンクが他にどのような支援を行っているのかは知らない。 金融機関が開催する異業種交流会に参加したことがある。異業種交流会で、他企業の経営者から得られる意見・情報は自社の経営の参考になる。 <p>● 現状の金融機関からの支援に対する意見</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融機関の支援策に関する PR が不足していると思う。現在、当社では経営コンサルタントを有料で活用しているが、金融機関とは全く関係の無い人物である。金融機関の子会社のシンクタンクにこうした支援策があると金融機関が PR してくれていたなら、こうした支援の利用を検討した可能性がある。 貸出の際に一律に保証人をとる制度には違和感がある。必ず保証するのであれば約定書等に明示すべきだし、曖昧である。 保証人制度にも関連することだが、日本の会社法、税法、商慣習等は、もっとストレートに分かりやすくしたほうが良い。このようにすれば生産性向上に加え、外国企業の投資の呼び込み等も期待できるのではないか。現在、日本企業の投資先が日本国内ではなくアジア諸国に向かうのは当然だと思う。もし自分が起業を考えると、海外で起業し、日本を市場にしたビジネスを展開するだろう。 <p>● 支援機関等から受けているトップライン支援の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資会社のセミナーに参加した際に講師を務めていたコンサルタントの講演が非常に参考になった。このため当該コンサルタントを活用し、経営改善指導を受けている。 			

各種商品小売業 W 社

地域	九州	業種	各種商品小売業
<p>● 金融機関から受けているトップライン支援の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融機関主催の大規模商談会に参加したことがあるが、数百社の参加がある中で、当社の求める特定業種の参加企業は少なかった。また、面談が進んでも当社のニーズに合致せず商談は成立しなかった。このため、今後は金融機関に頼らないことにした。 当社では差別化戦略を推進しており、遠方の珍しい商品を地元を提供したいと考えているが、これを満たすビジネスマッチングは提供されていない。大規模商談会にも参加したが、こちらの地元まで物流が届いていないことが原因で結局成立しなかった。 遠隔地のビジネスマッチングの紹介は非常に有難いが、物流面も考慮してもらいたい。商談が進んでも、結局物流の問題で仕入まで至らないことがある。ビジネスマッチングをするのであればこうした細かい点まで提案してもらいたい。 各金融機関の担当者とは話をしていると、当社の売り場まで調査している金融機関は話の内容や広がり方が他の金融機関とは違う。こうした金融機関は融資の提案のタイミングが良く、融資実行までにスピード感がある。一方、現場を見もせずに財務諸表ばかり気にしているサラリーマン的な金融機関もあるが、こうした金融機関は明らかに融資の提案のタイミングが悪く、融資実行までのスピードも遅い。 			

2. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果の詳細

A 銀行

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(販路拡大支援)

- 当行の主力業種を中心に、販売目標額を設定したの有料ビジネスマッチングを行っている。予め取引先と当行でマッチング販売目標額を設定し、販売目標額を超過した場合には手数料等をもらう仕組みとしている。目標額が明確になっているので顧客企業は有料契約でも応諾してくれる。また営業担当者としても顧客企業が満足する目標額が明確になり、取り組みやすい。また、顧客企業と当行双方が日々こうした目標額を意識するようになるため、営業担当者がビジネスマッチングに取り組む様子が、顧客企業の目にもとまりやすくなるといった効果がある。
- マッチング率成約向上のために、商流を把握するためのデータベースを稼働させており、将来的には顧客企業の実態把握や ABL 等に役立てたいと考えている。
- 同じくマッチング成約率向上のために、ビジネスマッチング先を講師として、近隣エリアの営業店の担当職員を参加させる勉強会を開催し、業界知識や製品・サービス知識の向上を図るとともに、ビジネスマッチングを成功させる上で必要な営業担当者同士の連携の促進を図っている。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- ABL を増加運転資金供給等で積極的に活用しているが、3 点の課題がある。在庫処分ルートが確立されていないこと、在庫処分までの担保品の管理・保全が難しいこと（特に生き物の場合）、譲渡禁止特約の解除がなかなか浸透していないことの 3 点である。特に、行政機関が譲渡禁止特約解除にもっと積極的に取り組んでもらえるとありがたい。
- 事業再生や後継者問題の解決策として、M&A も推進している。顧客企業から M&A の要望があった場合、自行内のネットワークでマッチングを成立させることは難しく、外部機関を活用している。
- 商談会やビジネスマッチングを実施する際、まずは当行の顧客企業からマッチング先を探し、見つからない場合には地域銀行同士のネットワークや専門業者を活用してマッチング先を探す。

B 銀行

● 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

- アベノミクス効果等の景気の強さは地元までは届いていない。自動車産業のある地域と違って、景況改善の波及は遅いようだ。

- また、後継者不足が深刻で、信用調査会社の調査によると県内企業の半数近くがこの問題を抱えているようだ。

- 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 創業期の顧客企業を対象に、デザイナーや公認会計士等の専門家を呼んで、個別相談に応じてもらっている。対象業種は、IT、美容、医療介護、6次産業関連等、様々である。
- 業況が悪化した顧客企業の経営改善支援を、本部の専門部署で行っている。支援対象企業を訪問し、経営改善計画作成の支援や、経費削減の指導を行っている。
- 様々な企業の情報を把握した地方公共団体のコーディネーターから、アドバイスを受けており大変助かっている。中小企業診断士等、外部専門家も必要であれば利用している。

(販路拡大支援)

- 製造業同士のビジネスマッチング活性化のために、ものづくり専門の支援チームを立ち上げて、外部から専門家を雇い入れた。餅は餅屋という発想で、製造業で知的財産権の活用を専門的に担当してきた者や、生産管理や品質管理を担当していた者、機械商社で営業を担当していた者等を採用して、専門家としてチームに配置した。

(セミナー・勉強会の開催等)

- 当行では、起業に役立つ情報提供や起業後のビジネスマッチング、商品開発等のサポートをする起業塾を主催する等、創業支援を積極化している。
- 起業塾は、県内の中小企業支援を目的として、地方公共団体 F や県内商工会議所等と共に組織している支援チームにおける、創業支援の場となるものである。この塾で支援チームの専門家陣を講師とするセミナーを開催し、創業希望者に対する情報提供をはじめとする総合的な支援を行っている。

(金融面からの支援)

- 国の創業補助金申請を支援しており、補助金が支給される前のつなぎ資金の融資も行っている。

- 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- 総務省の HP 等で、補助金の情報が知らないうちに発表されている等、地方には一切情報が流れてこないこともある。また内容が分かりにくい補助金も多い。もっと金融機関に、情報がうまく流れてくる仕組みが必要である。また、金融機関内で情報の受け皿となる部署の設置等、体制整備をする必要がある。

C 銀行

- 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向
 - アベノミクスの影響で消費マインドが改善している印象がある。

- 中小企業に対するトップライン支援の現状
(金融面からの支援)
 - 貸付条件の変更を行っている顧客企業に対しても必要に応じて迅速な融資を実施している。顧客企業の経営陣と十分なリレーションを図り、本支店一体となって予め対応方針を策定している。顧客企業に資金需要が生じた場合には、その対応方針に則り、支店長の判断で融資を実行可能とする体制をとっている。貸出金の一部は他行返済にまわるかもしれないことは承知しつつも、顧客企業のためになるのであれば、メインバンクとして必要な対応を迅速に行うことを優先している。現場からは様々な意見が挙がっており、それを汲みとる形で一層の拡大を図る方向。
 - 再生ファンドを活用し、取引金融機関は債権放棄。ニューマネーをファンドが供給し、再建。エグジットでは、従来からのメインバンク主導の体制に原則として戻す仕組み。
 - 再生ファンドからの支援対象企業に対する出資等によるニューマネー供給と、それに伴う同企業の自己資本の改善が呼び水になり、金融機関も設備投資や増加運転資金への対応が可能になるため、同企業の売上向上をバックアップしやすくなる。また、再生後は元々のメインバンク主導の体制に、原則として戻すスキームとなっており、地域のリレーションを維持し続けることができ、中長期的なバックアップ体制も確保できる。

- 現状のトップライン支援に関する問題と課題
 - 金融機関が継続的に再建を支援していく方針をまとめ、貸付条件の変更をしても、世間では「貸付条件の変更対応は一律ネガティブな対応」という印象をもたれているため商取引先が一斉に離れ、売上向上どころか足元の取引基盤すら棄損してしまうことがある。こうした信用収縮を避けるため、貸付条件の変更先の主要な商取引先に対して理解を求める必要があり、世間一般に対する啓発活動も必要である。
 - 金融機関支援のもと経営改善の進んだ企業に対し、今まで何の支援もしてこなかった金融機関が低利融資を提案し、肩代わられてしまうことがある。経営再建に最も貢献した金融機関が、経営再建後の果実を得られるような仕組みが必要だと考えている。
 - 顧客企業の海外進出支援に関するノウハウの蓄積の遅れを認識しており、今後は人材の拡充等、支援体制の強化を図る予定。

D 銀行

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 地方公共団体 D・E と連携し、同地方公共団体が主催する「キャラバン隊」を活用し、顧客企業に対して各種支援を実施している。キャラバン隊では、支援対象企業に合致した補助金の紹介、ビジネスマッチングの実施、大企業の保有する知的財産権（開放特許）の活用支援等、総合的なコンサルティングサービスを提供してもらえることから、顧客企業からの評判も非常に良い。特に、製造業出身者で高度な専門性を有するコーディネーターが、大企業の保有する開放特許の活用を支援する「知的財産コーディネート事業」では、中小企業のニーズに合致する特許の探索、当該特許のライセンス契約の支援、ライセンス後の製品開発の支援や関連する補助金の申請支援等、支援先企業の事業化に関し、一貫した支援を実施してくれている。
- こうした中小企業の事業内容の理解を、同地方公共団体のコーディネーターがサポートしてくれるのでとても助かっている。同地方公共団体のコーディネーターは、それぞれの専門領域を持っており、大企業の技術畑出身で各種技術に詳しい者等、様々な人材がいる。

(販路拡大支援)

- 地方公共団体 D・E と連携し、自社製品等の販路拡大ニーズがある顧客企業に対して、地方公共団体 D・E の中小企業支援策『ものづくりブランド』の認定取得を薦めている。地方公共団体 D・E のコーディネーターが、『ものづくりブランド』取得の申請支援を実施。認定取得後は、地方公共団体 D・E 等の支援により、当該顧客企業や認定製品が大きく報道されることから、企業ブランドの向上につながるとともに、製品の売上拡大にもつながる。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- 営業担当者は、多くの顧客企業を担当しており、顧客企業の財務面以外の事業内容を詳細に理解することは困難である。
- 支店長は顧客企業に関する情報は把握しているが、これを超えた企業の情報までは把握できない。地方公共団体のコーディネーターと連携することで、他の営業店や他の金融機関の顧客とのマッチングも可能となっている。
- 顧客企業と地方公共団体とのやり取りの中に当行も含めてもらえるので、顧客企業のトップライン支援の向上のみならず、顧客企業の技術力や販売手法に関する実態把握も可能になり、目利き能力の向上につながっている。

E 銀行

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- ライフステージ1~2の中小企業に対して、医療・介護ビジネス、海外進出支援、アグリビジネス、環境ビジネス、補助金、事業承継等のコンサルティングを実施している。ライフステージ3~5の中小企業に対しては、地元の金融機関同士の横断的な連携による中小企業再生支援協議会への持込等の企業再生等の支援を実施。
- 具体的には、グループ会社で農業生産法人を立ち上げようとする企業に対する支援を実施したことがある。同行本部の専門部隊が県農業会議や農業委員会への説明会に同席。異業種であるため農業のノウハウに乏しい同企業に対し、営農計画書作成等を支援することで、グループ会社の創業を支援した。農業生産法人で生産した野菜を調達することで、同業者に対する差別化が可能になり、親会社の売上が伸長した。

(販路拡大支援)

- 地場の大手スーパーや首都圏の大手流通業者を販売先として集めた小規模な商談会を展開している。本店での開催が多いが、営業エリア内の基幹店に出張することもある。顧客企業の要望を分析したところ、販売希望が多く、仕入希望は少なかった点から、こうした取組みを実施している。成約率が高いことから、顧客企業からも好評である。

(セミナー・勉強会の開催)

- 当行では、中小企業からのニーズが高い事業承継セミナーを開催しているが、非常に人気が高い。今年開催したものは去年の1.5倍の参加者数となる等、盛況だった。

(金融面からの支援)

- 地元企業に対する経営改善支援については、地元の金融機関との間で支援に関する目線の統一を図る等により、横断的な協力関係が構築できたと考えている。こうした協力関係を基礎として、緊急性を要するような貸付条件変更の実施や貸付条件の変更先に対する融資についても迅速な対応が可能となっている。
- 具体的には、経営改善支援に関する他の金融機関との緊密な連携を活かし、東日本大震災後に資金繰りに窮した顧客企業に対して、協調した支援を実施した事例がある。商流の維持を最優先に考え、協調支援体制を早期に構築したことがアナウンス効果を生み出し、顧客企業から商取引先が離反することを抑止し商流を維持、経営再建への道筋をつけることができた。既存の顧客基盤を維持したこと、早期に経営者が営業面に復帰できたことで、売上は改善し、増収につながっている。
- 資金繰り悪化は、顧客企業の信用不安につながるのみならず、経営者が本業に取り組

む時間をも奪ってしまう。早期に経営者を資金繰りの悩みから解放し本業に集中してもらうことも、有効なトップライン支援であると考えている。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- 事業承継への積極的関与を推進中。まずは、営業担当者の意識を向かわせること、顧客への認知度の向上を目的として、事業承継アンケートの受付数を目標値として各営業店に設定。アンケート結果の質にはこだわらず、まずは積極的に顧客企業の情報を本部に報告してもらうことを優先している。アンケートの中で案件化できそうなものは本部で支援。本部には事業承継に詳しい人材を配置しており、具体的な支援は本部が中心となり顧客企業に積極的に関与する形にしている。
- 営業店の活動状況をデータベース化し、本部と営業店とが連携した支援を実施する仕組みを構築。営業店担当者が異動しても、継続した支援を実施できる体制とした。
- 営業店は、業績評価の単位である1年を目安にしがちであるため、顧客企業の成長等、長期的な視点に基づいた行動をさせることは難しい。

F 銀行

● 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

- 後継者不足に悩む中小企業は多い。東京から近い地域とはいえ、東京に出たまま地元に戻ってこない人も多い。

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(販路拡大支援)

- 製造業の技術力に関する情報をデータベース化し、外部から雇い入れた専門家をコーディネーターとして配置し、マッチングの精度向上を図っている。このデータベースは、ビジネスマッチングを希望する製造業に関する情報を、営業店を通じて収集し、外部から雇い入れた専門家や支援機関等と連携して、整理・蓄積している。営業店からの情報だけでは不足している場合、専門家が、直接顧客企業を訪問して、技術等に関する情報収集を行っている。製造業同士でマッチングする際に重視する切り口等、マッチングする際のノウハウについても外部専門家から得ることができている。
- 他の金融機関と共同したマッチングも行っているが、成約率はそれほど高くない。金融機関毎に情報共有等の事前準備を行うことに対して温度差があり、自行単独で行う時より、段取りが不十分になる傾向にある。

(支援体制の強化)

- 事業承継を専門に担当する職員を各基幹店と本部に数名配置している。基幹店には、昨年から人員を配置し始め、今年度に数名増員を行った。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- トップライン支援の実績を本業の利益に繋げることができていない。少しでも本業の利益に繋げようと、トップライン支援実績を営業店へ還元し、アフターフォローに力を入れるようにしている。
- 事業再生や後継者問題の解決策としてM&Aも推進している。商談会やビジネスマッチングを実施する際、まずは当行の顧客企業からマッチング先を探し、見つからない場合には地域銀行同士のネットワークや専門業者も活用してマッチング先を探している。

G 銀行

● 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

- 県内需要は、消費者、企業ともに回復している感触がある。アベノミクス効果なのか消費税増税前の一時的な需要拡大なのか、現時点では判断がつかないところもある。

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 地方公共団体の創業支援補助金の獲得を検討している創業希望者に対する申請支援を実施。運営体制としては営業店が報告してきた創業希望者に関する情報を、本部がサポートしている。専門部隊の担当者を配置し、担当者が申請書の作成指導等を直接行っている。

(販路拡大支援)

- 本部に専門の担当者を配置し、顧客企業同士のビジネスマッチングを行う体制をとっている。顧客企業同士のビジネスマッチングの補完として、当行営業エリア外の企業とのビジネスマッチングを想定し、支援機関等のビジネスマッチングデータベースを活用している。
- 商談会を開催する際には、事前に模擬商談会を開催し、商談会における自社や製品のPR手法をアドバイスする等、商談会に参加する顧客企業の売上向上を目指し、最大限のフォローを行っている。
- 当行では、若手経営者・後継者等の経営資質の向上を図り、地域産業の振興・発展に寄与する人材を輩出することを目的として、中小企業の経営事情に詳しい大学教授を特別講師とする経営塾を主催している。同塾は、報道機関からの注目度も高いことから、その場を活用して顧客企業の独自性の高い商品やサービス手法に関して発表する場を設けた。報道の影響は大きく、顧客企業の売上向上につながっており、金融機関の社会的信用を活用した、地域の中小企業のブランディングや信用力を強化できる取組みの一つと考えている。

(セミナー・勉強会の開催)

- 経営塾では、特別講師の大学教授が塾頭をしている他地域の経営塾とのネットワークを活用し、全国の塾生との交流も促進しており、会員からは好評である。毎月の勉強会における講演テーマは、半期に一度の会員の会合にて選定している。そして選定テーマに合致する講師を、当行が招聘して勉強会を開催しており、自主性の高い会である。
 - 医療機関や介護施設の経営者等、特定の事業領域に関するセミナーも都度実施している。
- 現状のトップライン支援に関する問題と課題
 - 「金融機関による経営支援等を通じた地元企業の成長が、地域経済の発展、最終的に当行の発展につながっていく」という雰囲気は徐々に醸成されつつある。このような職員の意識の向上については、時間も掛かり難しいと感じている。

H 銀行

- 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向
 - 顧客企業の海外展開に対する関心は高く、海外視察を希望する顧客企業は多い。当行では、観光業等の特定業種に的を絞った商談会を上海で開催している。こうした取組みは、地元においては、他の金融機関との差別化になっていると考えている。
- 中小企業に対するトップライン支援の現状
(コンサルティング)
 - 経営コンサルティング会社からコンサルタントの派遣を受け、審査部門内の専門部署に常駐させている。要注意先・破綻懸念先の顧客企業をリストアップし、いわゆる実抜計画の策定能力の有無をコンサルタントと共同で確認している。その上で当該企業をどのように支援し、どの支援機関等に相談するべきかの前捌きを行っている。
 - 経営コンサルティング会社から販売手法に関するアドバイスを受け、これを実抜計画に織り込むことにより計画を補強し、トップライン改善を含んだ計画に基づき職員が顧客企業の経営改善指導を行っている。
 - 外部コンサルタントを活用し、要注意先の色分けや再生計画の策定を依頼している。コンサルティング会社任せの再生スキームはバラ色になりがちだが、互いに協力することで金融機関としても納得しやすい計画を策定できる。
 - コンサルティング会社の意見を組み合わせることで、要注意先の再生計画に、売上向上に関する適切な施策も具体的に盛り込むことができる。場合によっては、コンサルティング会社の持つネットワークを活用したビジネスマッチングも行えるのではないかと考えている。

(販路拡大支援)

- 当行が販売先を集めた小規模な商談会を展開している。首都圏の大手流通業や BtoB 業者、地元に進出した大手製造業等の個別企業に対して、自社製品販売を希望する複数の顧客企業を紹介している。
- 小規模商談会の成約率は約 5 割と非常に高いものとなっている。また、バイヤーとの面談では、その時に商談が成立しなくても様々な指摘やアドバイス、要望等を受けることにより、後にその要望等に応える形で商談が成立する事例もある。こうした商談のきっかけ作りに貢献できている面もあると思う。

(金融面からの支援)

- 各業界に詳しいコンサルティング会社複数社と提携している。
 - 創業支援に当たり、支援対象先の業界に詳しいコンサルティング会社の調査を基に成長予想の精度を上げ、創業企業に提供する各種支援の前捌きや、一般的に難しい創業期の企業向け融資審査の参考にしている。
- 現状のトップライン支援に関する問題と課題
- 販売先を集めた小規模な商談会は支援対象となる顧客企業数が少なくなってしまう。今後、もっと拡大する必要があると感じている。

A 信用金庫

- 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向
- 後継者不足は本当に深刻な問題である。後継者がいる場合でも後継者の能力不足等なかなか上手くいかない場合が多い。
 - 能力のある人材の獲得も中小企業にとっては大きな課題となっている。売上を向上させようにも、それを遂行する能力を持った人材がいない状態である。

- 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 中小企業再生支援協議会と連携した経営改善支援・事業再生支援を積極的に行っている。経営者に企業の現状をきちんと理解してもらう事が最も重要であると認識しており、特に時間と手間をかけている。また、社内イントラネットに、「問題債権管理台帳」というページを設けて、貸付条件の変更先等の経営改善が必要な企業に対する担当者の訪問状況を把握できるようにしている。

(販路拡大支援)

- 当金庫内の電子掲示板を利用して、ビジネスマッチング情報を共有し、営業担当者同士がやり取りする形を取っている。電子掲示板は、年間で数百件程度のオーダーがあり、数十～数百件前後が成約している。電子掲示板は活発に利用されているが、業績評価のためではなく、当金庫全体としてビジネスマッチングに積極的に取り組む意識が、担当者レベルにまで根付いているからと考えている。

B 信用金庫

● 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

- 当金庫の実施している中小企業景気動向調査では、業況判断 DI の改善が続いている。自動車販売が堅調な推移をみせており、消費マインドが改善している。
- 地元拠点に有する世界的な自動車会社の海外展開にあわせて、中小企業も海外進出する流れが強い。このため製造業の海外展開が目立つ。他県では規模が大きい企業が海外展開する印象が強いと思うが、県内では比較的小規模な企業も海外展開をしている。

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 中小企業のトップライン支援において顕著な実績を有する他地域の産業支援センターに倣い、同センター長の協力を得て、地元の地方公共団体、商工会議所により同様の産業支援組織が設立されたことから、これを顧客企業に紹介している。支援の内容としては、支援対象企業の優れた商品・サービスを、販売手法等を中心に無償でコンサルティングするもの。
- 大手自動車会社の OB を当金庫顧問として招聘し専門的なコンサルティングを行っている。顧問が当該企業を訪問し、経営に対する考え方から、現場の意識改革等をマンツーマンで指導している。顧問は中小企業を月 2 回訪問し約 1 年間にわたり支援。当該企業に対しては無料で顧問を派遣している。

(セミナー・勉強会の開催等)

- 経営塾を主催し、経営者交流、セミナー開催、勉強会等を行っている。最終目標は、ビジネスマッチングの活性化である。参加経営者には年齢制限があり、50 歳を迎えると卒業となり、現在、全体で数百名が参加。参加希望者はお試し参加してもらい、参加率等をみて、やる気のある人のみ正会員になれるようふるいにかけている。

(販路拡大支援)

- 不動産情報やビジネスマッチング情報を本部でデータベース化。各営業店にペーパーベースで還元する方法をとっている。各営業店からの情報も、ペーパーベースで本部が吸い上げている。

(金融面からの支援)

- 貸付条件の変更先に対する必要に応じた融資。元金返済緩和先に対しても、再生計画立案の支援を行うだけでなく、融資も組み合わせたトップライン支援を行っている。貸付条件の変更先の企業は、本業でのリストラ推進や、有能な税理士の紹介等ボトムライン支援を行ってきたが、リストラは一定の効果を上げたが、ボトムライン支援だけでは限界があった。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- ビジネスマッチングは全職員参加型の運動として展開していく予定。ノルマ化していくことは考えておらず、職員のビジネスマッチングに対する意識を一層高める形で推進。特に個人レベルでの活動がものをいう世界だと考えており、将来全営業店での電子共有網を構築する際にも工夫をしたいと考えている。SNSのような形での情報共有ができれば面白いと考えている。
- 外部人材の活用による、専門性の高い支援の実施を目指している。顧客企業に対する支援精度の向上と支援対象先の拡大のために、支援機関等と連携した支援を積極的に実施したい。
- 各部署に支援機関等の出身者を配置し、外部の優れた発想を見習うことを心掛け、職員のスキルアップに役立てている。
- 支援機関等の出身者や支援機関等との連携は『時間を買う』との発想で積極的に行っている。
- 一方、各営業店から吸い上げた情報を基に、支援機関等の出身者や、支援機関等と連携して専門性を高めた本部職員がトップライン支援策を提供する形で、顧客企業に対する支援を継続的に行っていく。

C 信用金庫

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 地元には所在する専門家に当金庫の用意したプラットフォームへ登録してもらい、経営改善支援を必要とする顧客企業に、最も適切と判断される登録専門家を紹介し、中小企業からの経営相談を受けている。
- 中小企業再生支援協議会に職員を派遣し、同協議会との協力体制を敷いている。全営業店で中小企業再生支援協議会担当者との顧客企業に対する同行訪問を実施し、暫定的な経営改善計画の策定を支援している。

(販路拡大支援)

- 3~4年に1度は大規模商談会を開催し、参加する顧客企業に対しても販売手法等に係るアドバイスを実施しているが、なかなか満足できる成果が上がっているとはいえない。しかし、大規模商談会の開催は、当金庫が、積極的にビジネスマッチング等のト

ップライン支援を実施していることの PR につながると考えており、今後も開催していく方針。

- 単に多数の企業を集めて商談会を開催するのではなく、予め顧客企業のニーズに沿う企業を選定し、小規模・個別の商談会を実施することが多い。コンビニエンスストア等の個別企業に対して、自社製品販売を希望する複数の顧客企業を紹介しており、当金庫の会議室に職員と個別企業のバイヤー、顧客企業を集めて開催している。このような小規模・個別の商談会は、通常の大規模商談会と比較して成約率が高く、効果的な支援が可能。

(セミナー・勉強会の開催)

- 創業支援セミナーを地方公共団体と連携して、開催している。創業期の企業を探し出すことには困難を伴うが、創業セミナーを開催して参加者を募り、その中から支援対象となる創業期の企業を見つけている。セミナーに参加するために遠方まで足を運ぶ人は少ないことから、各地域で開催している。こういった地道な取組みが重要であると考えている。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- トップライン支援に直接従事する職員数を大幅に増強した。
- 顧客企業の事業動向の変調を早期に把握することが、トップライン支援には必要な要素と考えている。
- 地域の税理士との連携による、情報共有体制の構築が有効と考えている。これにより顧客企業の業況悪化を早期に把握することが可能になると考えている。また、2～3年で定期異動が行われる金融機関の担当者と、顧客企業との継続的なコミュニケーションを維持・補完する役割も果たせると思う。こうした将来像もにらみ、地域の税理士や公認会計士を対象とするセミナーを開始した。今後、このセミナーを地域の税理士や公認会計士との連携及び情報共有を図るための基礎にしたい。

D 信用金庫

● 中小企業を取り巻く経営環境と中小企業の動向

- 顧客企業から一番よく聞く課題は後継者不足である。2代目、3代目になると、子息が事業を継がない場合も多い一方で、外部から人を連れてくることには困難が伴う。また、若い従業員が入ってこないため、技術継承ができないという話もよく耳にする。

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 経営改善・事業再生支援が必要な大口取引先に、当金庫の職員を派遣する取組みをしている。具体的には、支店長経験者（OBを含む。）を、大口取引先の営業顧問等として派遣している。

(販路拡大支援)

- 信用金庫横断的に大規模な展示会・ビジネスマッチングイベントを開催している。昨年度は、就職支援活動（人材マッチング）もあわせて行った。

(セミナー・勉強会の開催等)

- 起業塾として、顧客企業の2代目を集めた勉強会を行っている。後継者不足や事業継承に悩む経営者が多いことから始めた取組みであり、外部講師を招き、全7回の講義の中で、経営問題についてのグループディスカッションや先代の経営者による講演等を行っている。受講者の業種は様々である。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- 当金庫の若手職員を対象に、顧客企業の工場見学を実施しており、決算書だけでなく事業内容も見て、当該顧客企業のことを判断できるような目利き能力を養うよう促している。
- 当金庫の役員が貸付条件の変更先（破綻懸念先も含む）に訪問する取組みを行っている。支店長の訪問頻度の低い傾向のある顧客企業に役員自ら訪問することで、職員の意識改革を促している。訪問後は、営業店がどの程度訪問にしているか等、支援状況をトレースしており、一時的な取組みにならないようにしている。

E 信用金庫

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 補助金等の審査経験のある者を職員として雇用し、当金庫の職員を中心として補助金・助成金申請書の書き方等について支援している。実務経験者を採用することで、採用率向上を図っている。昨年度は数十件の補助金・助成金申請の支援を行い、半数以上が採用されている。
- 東京都内の百貨店の元バイヤーを担当者とする個別無料相談会を毎月開催し、顧客企業のマーケティングや商品改善に係る支援を実施している。顧客企業以外にも当該支援を行っており、事業拡大時の設備資金への対応等、新規融資に繋がった事例もある。

(販路拡大支援)

- 「食」に関するビジネスマッチングをメインに実施している。今年度（平成 25 年度）も地元に限らず、首都圏、東海、近畿、海外の各市場を対象としたビジネスマッチングを行っている。

(金融面からの支援)

- 創業希望先に対して、創業支援コンサルティングと新規融資とを組み合わせ提供している。食品関連事業の創業希望者に対する支援として、東京都内の百貨店の元バイヤーに助言を依頼した。当該元バイヤーから助言が行われる際には、当金庫本部の創業支援担当者及び営業店担当者も同席し、その事業性の評価等に関する情報の共有を図った。その上で、創業希望者に対する審査を実施し、融資実行に至った。

(その他支援)

- 地域経済振興への取組みを行っている。新たな産業の創出と関連産業の振興を目的としており、当金庫で事務局を行っている。農商工・産学官にわたる幅広いネットワークを活用して、地域の名産品創出に貢献した。また、「酒かす」、「米粉」等の派生製品を活用した商品開発やブランディングを支援している。

● 現状のトップライン支援に関する問題と課題

- 営業担当者のスキルアップについて、資格取得等の支援は行っているものの、職員の意識の問題もあり、なかなか難しい。
- 営業担当者交代時の引継ぎについても課題があると認識している。定量的なデータだけでなく、定性的なデータについても書面と口頭により引き継ぐようにしている。

3. 支援機関等を対象にしたインタビュー調査結果の詳細

商工会議所 A

- 中小企業に対するトップライン支援の現状
(コンサルティング)
 - 主に創業に関する相談対応や小規模企業・零細企業からの財務面に関する相談対応を行っている。
 - 中小企業再生支援協議会の専門家と連携して支援を行っている。有料のコンサルティング等は行っておらず、原則無償で対応している。
 - 商工会議所では、事業計画を加味した金融サービスは提供可能であるが、フォローアップの支援については専門家をお願いしている。

- (販路拡大支援)
 - ビジネスマッチングは、中長期的に効果のある取組みであると考えており、積極的に取組みを進めている。金融機関が主催するビジネスマッチングは商談が主目的である一方、商工会議所が主催する場合は個別面談や企業交流等のネットワーク作りが主目的となっている。

- 金融機関のトップライン支援に関する意見
 - 当会議所では金融機関との懇談会や帯同訪問、各種支援機関との意見交換を行っており、こうした情報連携は有効な取組みであると考えている。支援対象企業の売上を伸ばすには資金も労力もかかるため、商工会議所単独の支援では限界があり、各種支援機関等や金融機関との連携が必要である。

金融機関系情報サービス組合 B

- 中小企業に対するトップライン支援の現状
(販路拡大支援)
 - 当組合では、地域の金融機関が共同することで、地域の取引先に一層きめ細かいサービス提供を実現できるよう様々な活動を展開しており、地域の金融機関横断型 BCP のように金融機関における有事の際の相互支援策を検討することにより、間接的に金融機関における顧客への金融サービス継続を実現しようと取り組んでいる。
 - こうした組織は各地域に存在しており、将来的には各地域横断型のビジネスマッチングシステムを構築し、金融機関を支援していく方針。インターネット上でビジネスマッチング情報を登録できるようにするだけでなく、営業担当者にタブレット等を携行してもらうことで、訪問先に居ながらにしてビジネスマッチングの提案活動ができるようにする等の工夫を持たせる予定である。

● 金融機関のトップライン支援に関する意見

- 金融業界では、業務効率化の一環として様々なものが統合化・共同化される流れが生じている。当事業組合でいえば、勘定系システムの統合や横断型 BCP 等がこれに該当する。こうした統合化・共同化により効率化が進む分、有効な経営資源の配分が可能となり、一層きめ細かい支援を中小企業に対して実施していくことが可能となる。

投資会社 C

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

(コンサルティング)

- 中小企業から、金融機関の行っているコンサルティング等のトップライン支援に関する相談に乗っている。

● 金融機関のトップライン支援に関する意見

- 金融機関の顧客企業に対するトップライン支援が上手くいかない理由として、金融機関担当者の専門性の不足が挙げられる。中小企業の中には、借入金ではなく知識やノウハウの提供を望んでいる企業も多い。金融機関が支援機関等を上手く活用する事ができれば良いのかもしれない。
- 海外では、その国独自の資本規制等があり、日本企業の現地法人の資金調達難しい。顧客企業の現地法人に対して、現地の金融機関の紹介や資金調達ノウハウの提供等の支援を行っていくことが重要ではないか。
- M&A やビジネスマッチングにおけるトラブルを減少させるためには、当事者同士(金融機関と中小企業)では冷静な判断を行うことが難しいため、支援機関等が介入することが有効。紹介側の金融機関は、ノルマの数字に気を取られているせいか、適切な企業を紹介できていない。

地方公共団体 D・E

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

- 地方公共団体 D・E では、中小企業の経営課題やニーズを把握可能な専門のコーディネーターを配置した上で、様々な中小企業関連支援施策をワンストップで提案できる『キャラバン隊』を組織している。
- 金融機関からの依頼に応じて、金融機関の顧客企業を訪問することもある。
- さらに、製造業全般に対する『ものづくりブランド』、福祉関連製品に対する『基準認証福祉製品』等のブランド認定制度を設けたほか、大企業の開放特許を中小企業にライセンスする『知的財産交流会』を通じた支援等、中小企業の支援・育成に取り組んでいる。

- 中小企業にとって有効な支援を実行する専門性を持つコンサルタントやコーディネーターは、全国に多く存在していると認識している。一方、中小企業にとって支援を受けても何のメリットもないような者が存在しているのも事実。
- 金融機関が中小企業との間に構築している取引関係は、支援機関等から見れば相当広範かつ強固なものである。一方、各種の支援機関等にはこうした取引関係をベースとするネットワークがないことから、支援が行き届いていないこともある。当地方公共団体としては、金融機関との連携強化を通じて、そのネットワークを活用し、更なる中小企業の支援強化を図りたいと考えている。
- 金融機関にとっても、支援機関等を活用することによって、顧客企業との取引関係や信頼関係を一層強固なものとするができるというメリットがあるのではないかと。

地方公共団体 F

● 中小企業に対するトップライン支援の現状

- ビジネスサポートオフィスを設置し、ニーズに応じたサポートを行っている。

(コンサルティング)

- 各中小企業に課題をヒアリングして回っており、国で3回まで使える専門家派遣制度に加えて、当地方公共団体で専門家派遣を行える仕組みを用意している。当地方公共団体には、ITコーディネーター、ITコンサル、Webデザイナー、中小企業診断士、公認会計士等が登録されている。
- ビジネスサポートネットワークを作り、①新事業展開、②創業、事業再生及び再チャレンジ、③事業承継、④ものづくり高度化、⑤新たな経営手法への取組みの5つの事業を行っており、①と②に係る支援を中心的に行っている。

(販路拡大支援)

- 人的ネットワークを使って、個別企業ごとに対応しており、リアルな相談ベースのマッチングをフォローしている。他県の大企業の発注案件を県内の中小企業に紹介する受発注会も開催。

(セミナー・勉強会の開催等)

- 国の補助金等について中小企業に対し説明会を開き、その後、金融機関に支援を取り次いでいる。専門のコーディネーターを配置し、計画のブラッシュアップ等を支援している。

● 金融機関のトップライン支援に関する意見

- 金融機関から紹介を受けた中小企業の中には、金融機関から聞いていた支援依頼の内容と全く異なる支援ニーズを持っている企業も存在した。当地方公共団体にもいえることだが、金融機関は中小企業の経営課題やニーズを把握する力を一層高める必要があると思う。

- 金融機関は、決算書ありきで企業を見ている。貸付金回収をまず考えてしまうのか、支援策といえば原価管理やコスト削減の話ばかりである。実際に多くの中小企業が求めているのは受注や販路の拡大等、本業の成長に係る支援であり、こうした点にギャップがあると感じる。
- 販路拡大やマーケティング等、金融機関が中小企業に対して支援できない部分や足りない部分を補完することが当地方公共団体の役割だと考えている。

<参考>

● 中小企業向けインタビュー調査票

(1) 現在の貴社の事業環境等について

- 貴社の事業環境の概要についてお教え頂けないでしょうか
 - 直近の業況
 - 増減収の理由・要因
 - 貴社の業況に影響を与える要素
 - 経営上の悩み・問題点
 - 今後の対応方針（課題）

(2) お取引のある金融機関等（外部機関）について

- 現在取引のある金融機関、及び支援等を受けている金融機関以外の組織・個人等についてお教えいただけますと幸いです
 - お取引先金融機関数（都銀、地銀・第二地銀、信金、信組、政府系、その他）
 - 支援機関等（地方公共団体、商工会議所、中小企業基盤整備機構、コンサルティング会社、弁護士、税理士、公認会計士、その他）

(3) 外部機関から受けていらっしゃる経営支援の現状について

- 貴社が外部機関から受けていらっしゃる経営支援の概要について、お教えいただけませんか
※なお、金融機関以外の組織・個人の方から支援を受けていらっしゃる場合は、金融機関からの支援を選択されない特段の理由があれば、お教え頂ければ幸いです
 - 支援を受けている目的
（創業・新事業開拓、事業成長、経営改善、事業再生、事業承継、その他）
 - 支援を受けている期間
- 金融機関から受けている経営支援の内容をお教え頂けないでしょうか
※ご回答に際しては、3ページの例をご参照願います
 - 売上高向上の効果があった支援策について
 - ① 単体売上高向上に結び付いた施策とその理由
 - ② 連結売上高向上に結び付いた施策とその理由
 - 売上高向上の効果がなかった支援策とその理由
- 支援機関等から受けている経営支援の内容をお教え頂けないでしょうか
※ご回答に際しては、3ページの例をご参照願います
 - 売上高向上の効果があった支援策について
 - ① 単体売上高の向上に結び付いた施策とその理由
 - ② 連結売上高の向上に結び付いた施策とその理由
 - 売上高向上の効果がなかった支援策とその理由

経営支援の例

- ✓ 金融支援： 設備資金融資、増加運転資金融資 等
- ✓ 非金融支援： 創業支援、ビジネスマッチング、情報交換会の開催、産学官連携、情報提供、 M&A、事業承継、海外展開支援、経営改善支援 等

(4) 金融機関による貴社にとって理想的な経営支援のあり方をお教えいただけませんか (今後の参考にさせて頂くうえで、よろしければご意見拝聴させて頂ければ幸いです)

- 理想的な金融支援のあり方について
- 理想的な非金融支援のあり方について

● 金融機関向けインタビュー調査票

(1) 中小企業を取り巻く環境の変化と問題点

- 外部環境の変化と問題
 - 政治・経済環境・社会・技術環境の変化
 - 顧客・マーケットの変化
 - 競争環境の変化
- 中小企業内部の環境変化と問題
(技術革新、製造、物流、販売・マーケティング、サービス等)

(2) 中小企業に対する経営支援(取引先の売上高向上に資するもの)の実態

- 経営支援の概要
取引先のライフステージ毎に経営支援の具体例をご教示ください
※ご回答に際しては、下記「ライフステージの例」をご参照願います
 - 現在経営支援を行っている対象企業 ～ 下記項目を基本事項としてご教示ください。
 - ◇ ライフステージ (類型1～5のどのランクに属するか)
 - ◇ 対象企業の業種
 - ◇ 売上高・従業員数
 - 経営支援を行った背景・目的
 - 経営支援を行っている期間
 - 経営支援を行っている体制
 - ◇ 人員数、人材育成方法
 - ◇ 担当部署、連絡系統
 - ◇ 支援機関等との連携方法

<ライフステージの例>

- 金融庁の「主要行等向けの総合的な監督指針」に示されている、「顧客企業のライフステージ等の類型」を参考とし、以下の1～5段階に定義しております。

1. 創業・新事業開拓を目指す企業
2. 成長段階におけるさらなる飛躍が見込まれる企業
3. 経営改善が必要な企業
4. 事業再生や業種転換が必要な企業
5. 事業の持続可能性が見込まれない企業

- 経営支援の内容
 - ※ご回答に際しては、下記「経営支援の例」をご参照願います
 - 売上高向上の効果があった支援策について
 - ① 単体売上高向上に結び付いた施策とその理由
 - ② 連結売上高向上に結び付いた施策とその理由（M&A等を想定しております）
 - 売上高向上の効果がなかった支援策とその理由
- 金融機関以外の個人・組織等支援機関等との連携効果（事例のある場合のみで可）
（地方公共団体、商工会議所、中小企業基盤整備機構、コンサルティング会社、税理士、弁護士等）

<経営支援の例>

- ✓ 金融支援： 設備資金融資、増加運転資金融資、PFI、劣後ローン 等
- ✓ 非金融支援： 創業支援、ビジネスマッチング、情報交換会の開催、産学官連携、
情報提供、M&A、事業承継、海外展開支援、経営改善支援 等

(3) 貴行にとって理想的な経営支援のあり方 （貴行の率直なご意見をお聞かせください）

- 理想的な金融支援のあり方について
- 理想的な非金融支援のあり方について

● 支援機関等向けインタビュー調査票

(1) 中小企業を取り巻く環境の変化と問題点

- 外部環境の変化と問題
 - 政治・経済環境・社会・技術環境の変化
 - 顧客・マーケットの変化
 - 競争環境の変化
- 中小企業内部の環境変化と問題
(技術革新、製造、物流、販売・マーケティング、サービス等)

(2) 中小企業に対する経営支援(取引先の売上高向上に資するもの)の実態

- 経営支援の概要
取引先のライフステージ毎に経営支援の具体例をご教示ください
※ご回答に際しては、下記「ライフステージの例」をご参照願います
 - 現在経営支援を行っている対象企業 ～ 下記項目を基本事項としてご教示ください。
 - ◇ ライフステージ (類型1～5のどのランクに属するか)
 - ◇ 対象企業の業種
 - ◇ 売上高・従業員数
 - 経営支援を行った背景・目的
 - 経営支援を行っている期間

<ライフステージの例>

- ・ 金融庁の「主要行等向けの総合的な監督指針」に示されている、「顧客企業のライフステージ等の類型」を参考とし、以下の1～5段階に定義しております。

1. 創業・新事業開拓を目指す企業
2. 成長段階におけるさらなる飛躍が見込まれる企業
3. 経営改善が必要な企業
4. 事業再生や業種転換が必要な企業
5. 事業の持続可能性が見込まれない企業

- 経営支援の内容
 - ※ご回答に際しては、下記「経営支援の例」をご参照願います
 - 売上高向上の効果があった支援策について
 - ① 単体売上高向上に結び付いた施策とその理由
 - ② 連結売上高向上に結び付いた施策とその理由（M&A等を想定しております）
 - 売上高向上の効果がなかった支援策とその理由
- 金融機関や その他の支援機関の経営支援策との差別化
 - ※その他の支援機関とは地方公共団体、中小企業基盤整備機構、コンサルティング会社、税理士、弁護士等を想定しております。

<経営支援の例>

- ✓ 金融支援： 設備資金融資、増加運転資金融資、PFI、劣後ローン 等
- ✓ 非金融支援： 創業支援、ビジネスマッチング、情報交換会の開催、産学官連携、情報提供、M&A、事業承継、海外展開支援、経営改善支援 等

(3) 貴社にとって理想的な経営支援のあり方 （貴社の率直なご意見をお聞かせください）

- 理想的な金融支援のあり方について
- 理想的な非金融支援のあり方について