

金融機関による中小企業経営を支援する取り組み：
企業情報と顧客ネットワークを活かした仲介サービス

金融機構局 石川篤史、土屋宰貴、西岡慎一

Bank of Japan Review

2012年11月

金融機関は、中小企業経営の支援に向けた取り組みを進めている。金融機関は、長年にわたって中小企業経営を資金調達のみからサポートしてきたが、中小企業の経営課題は、資金調達以外にも多岐にわたっている。中小企業の課題の解決に向けて、金融機関は、ビジネスマッチングなどの販路開拓や高齢の経営者を対象とした事業承継の支援などを行っている。こうしたサービスは、金融機関が取引先企業の間にとって様々な情報を仲介することを主な特徴としており、融資業務で培ってきた企業情報と顧客ネットワークが活用されている。さらに、最近では、国内外における他の金融機関や関連する団体との連携を通じてネットワークを拡充し、サービスの質を高める動きもみられ始めている。

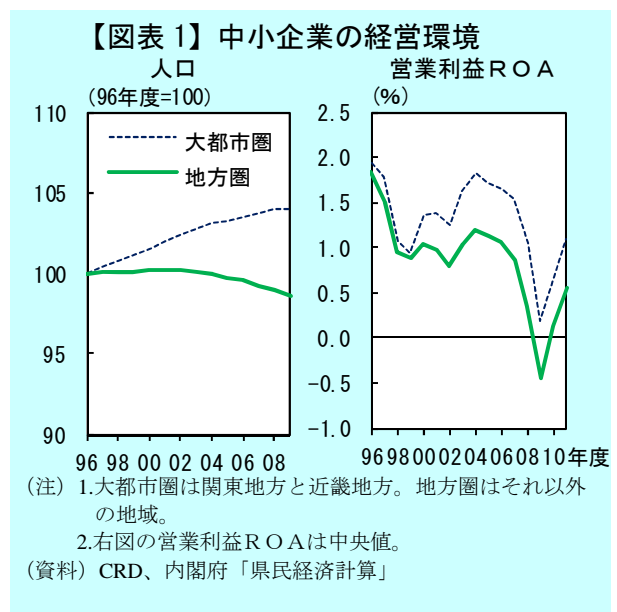
はじめに

金融機関は、長年にわたって企業経営を資金調達面からサポートしてきた。もっとも、わが国の経済成長率が低位にとどまるもと、地方を中心に資金需要は低迷している。こうした中、中小企業の経営課題は、資金調達以外にも多岐にわたるようになってきている。これを受けて、金融機関は貸出業務以外にも企業の課題解決に向けた取り組みを進めている。たとえば、金融機関は、新たな商取引を希望する企業に対して販路開拓を支援している。また、後継者に悩む企業に対して事業承継を支援する取り組みもみられている。

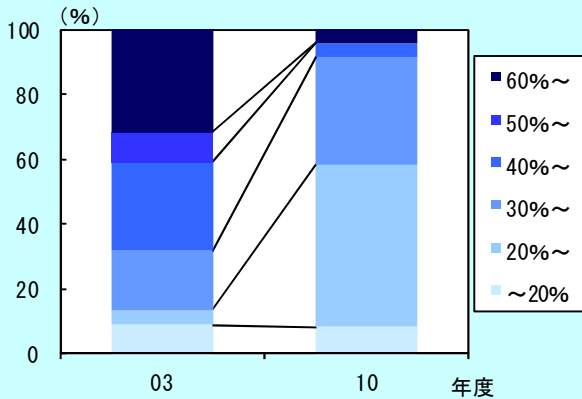
以下では、中小企業の経営課題について触れたあと、その課題解決に向けた金融機関の取り組み事例を紹介する。次に、この取り組みには、金融機関の融資業務における情報生産活動と顧客ネットワークが活用されている点を指摘する。最後に、他の金融機関などとの連携を通じたネットワークの拡充によって、中小企業経営を支援する余地が一段と高まり得る点にも触れる。

中小企業の経営課題

中小企業を取り巻く経営環境は厳しい。とりわけ、人口減少や高齢化が進行している地方圏では、経済成長率が低位にとどまるもとで、中小企業の収益力も低下している（図表1）。また、多くの大企業が海外進出を進めていることも、中小企業における顧客基盤の弱体化につながっているとみられる。中小企業では、大企業に対する売上の割合が低下しており、かつての製造業でみられたような大企業と中小企業の安定的な取引関係が希薄化しつつある（図表2）。



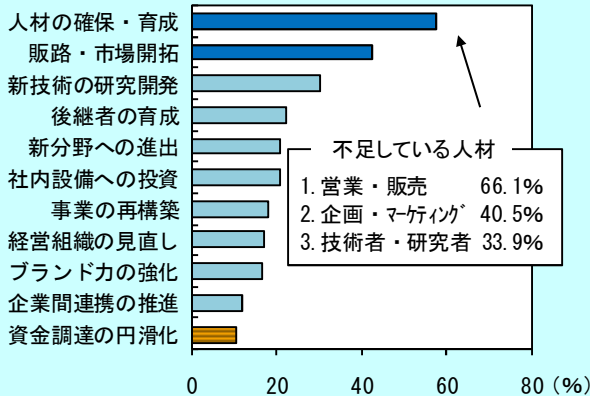
【図表 2】 中小企業の大企業への販売割合



(注) 業種数 (製造業 24 中分類) ベース。
(資料) 中小企業庁「中小企業実態基本調査」

このような経営環境のもと、中小企業の経営課題は多岐にわたっているが、中でも営業力の強化が重要な経営課題として位置づけられている¹ (図表 3)。アンケート調査によると、営業担当者の確保や販路の開拓が経営課題の上位に挙げられている。また、経営者の高齢化を反映して、後継者の育成を課題に挙げる先も多い。一方、資金調達の円滑化は、中小企業の経営課題の中でも低位となっている。これは、地方を中心に経済成長率が低位にとどまるもとで、資金需要が低迷しているためと考えられる。

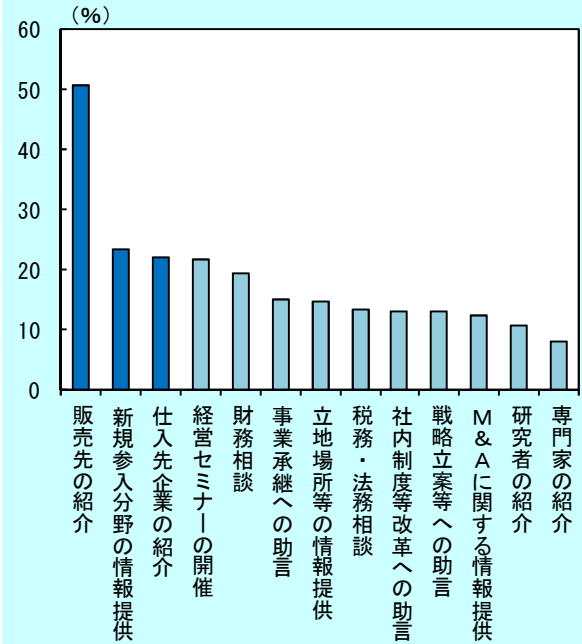
【図表 3】 中小企業の経営課題



(注) 複数回答を含む。調査時点は 08 年。
(資料) 東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」

別のアンケート調査で企業が金融機関から受けたサービスをも、上記の経営課題を反映して「販売・仕入先企業の開拓」や「新規参入分野の市場情報の提供」が上位を占めている (図表 4)。こうした企業のニーズを受けて、金融機関サイドでも、自らの強みを活かしながら、取引先企業の課題解決に向けた取り組みを進めている。

【図表 4】 企業が金融機関から受けたサービス



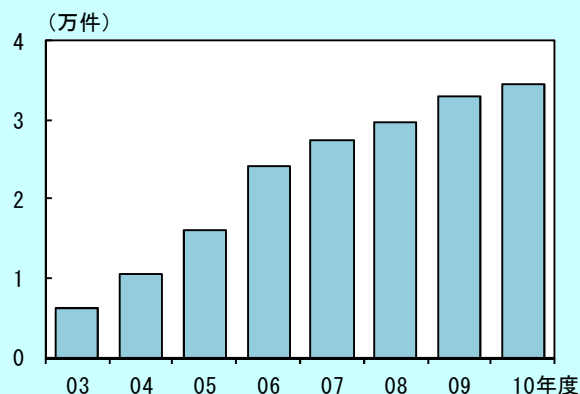
(注) 複数回答を含む。調査時点は 11 年。
(資料) みずほ総合研究所「地域経済における金融機能の向上に関する調査研究」

課題解決に向けた金融機関の仲介サービス

金融機関における取引先企業の課題解決に向けた代表的な取り組み事例として、販路開拓の支援が挙げられる²。これは、新たな商取引を希望する企業に対して、金融機関が取引先の中からその希望に見合った企業を紹介する仲介サービスを指す。これは、ビジネスマッチングとも呼ばれ、多くの取引先を集めて商談会を開催するケースや、金融機関が個々の企業の間で直接交渉するケースなどがある。ビジネスマッチングの成約件数は徐々に増加しており、2010 年度には地域金融機関全体で 3 万件超に達している (図表 5)。

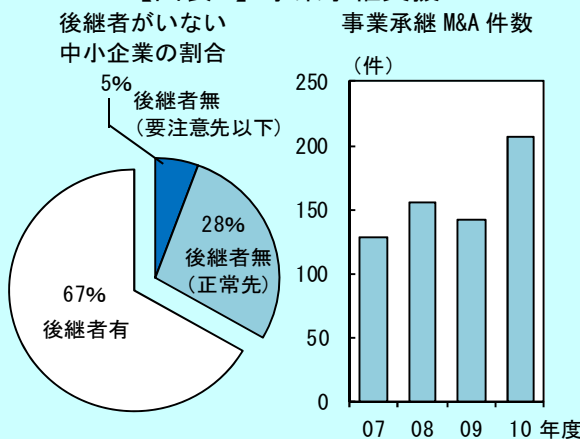
さらに、経営者の高齢化を反映して、事業承継を支援するサービスも行われている。わが国では、経営者が高齢であるにもかかわらず、後継者がいない企業が増加している³。こうした企業の中には、優良企業も多いが、後継者がいないことを理由に廃業に至るケースが少なくないとみられる (図表 6 左図)。これを踏まえ、金融機関では、取引先企業の中から後継者不在企業のビジネスに強い関心を持つ先を探し出したうえで、M&A などによる事業承継を支援する動きもみられ始めている (図表 6 右図)。また、最近では、再雇用などにおける人材のマッチングに取り組む金融機関もみられる。

【図表 5】 ビジネスマッチングの成約件数



(注) 1.集計対象は地域銀行、信用金庫、信用組合。
 2.10年度は各協会の公表件数を足し上げて算出しているため、金融庁が公表している09年度までの値とは連続しない。
 (資料) 金融庁、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会

【図表 6】 事業承継支援



(注) 1.左図の集計対象は経営者が60歳超の中小企業。10年度。
 2.右図の集計対象は地域銀行、信用金庫、信用組合。10年度は日本銀行による試算値。
 (資料) CRD、金融庁、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、日本銀行

こうした一連のサービスは、取引先企業における商取引を活発化させることを目的に、金融機関が様々な情報を企業に仲介することを主な特徴としている。次節でみるとおり、このサービスには金融機関が融資業務で培ってきた強みが活かされている。

金融機関の情報生産と顧客ネットワーク

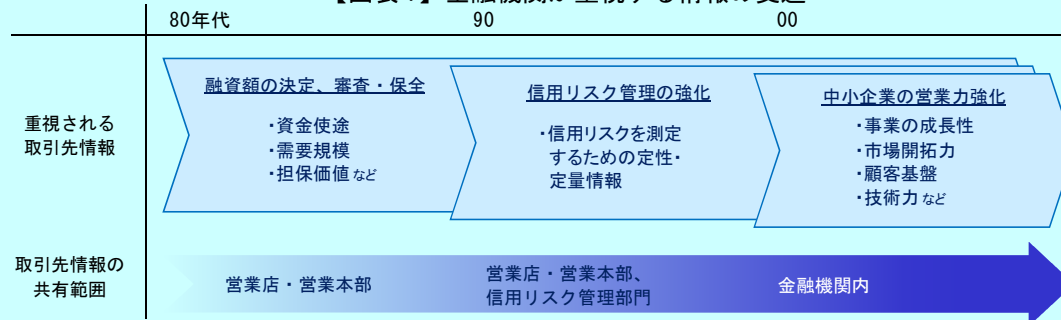
金融機関は融資業務を通じて取引先企業に関する情報を蓄積している。同時に、金融機関は融資先を中心とする大きな顧客ネットワークを構築している。ここでは、金融機関の情報の蓄積と顧客ネットワークの性質について解説し、これらが金融機関による様々な仲介サービスの提供を可能としている点を指摘する。

(情報生産活動による情報の蓄積)

金融機関は長年にわたる融資活動の結果、取引先に関する様々な情報を蓄積し、取引先における経営実態の把握に努めている。取引先の経営実態を把握するための一連の活動は、情報生産活動と呼ばれる。情報生産は、単に取引先の財務諸表や経営計画など客観的なデータに基づいた情報を入手することだけにとどまらない。経営理念や経営者の気質、従業員の規律に至るまで、数字では表せないが取引先の経営を知るうえで欠かせない情報を入手することも情報生産の一環とみなされている。

金融機関が扱う情報の種類は幅広いが、重視される情報の種類は時代とともに変遷していると考えられる(図表7)。わが国の経済成長率が高く、資金需要が現在よりも旺盛であった1980年代までは、融資資金の配分や審査・保全の観点から、取引先企業における資金使途や需要規模、担保資産の内容などが重視されたとみられる⁴。もっとも、経済成長率が低下し不良債権が増加した1990年代以降、情報生産活動の主眼は、融資時の審査や担保による保全に加え、融資実行後の中間管理を含めた信用リスク管理の強化に移っていった。財務データをはじめ関連する様々な情報を用いて取引先企業の信用力をいかに測定するかという議論が盛んになったのはこのころである⁵。

【図表 7】 金融機関が重視する情報の変遷



最近では、取引先自身の業容拡大につながる情報や新規事業の成長性を見極めるための情報が、重要性を増している⁶。これには、先にも述べたとおり、中小企業では営業力強化が重要課題となっている点が背景にある。また、こうした環境変化を受けて、金融機関内部では情報の共有化も進んでいる。かつては各営業店や営業本部など限られた部署や人員で保持されていた企業情報は、次第に信用リスク管理部門と共有されるようになった。さらに、現在では情報セキュリティに配慮したうえで、可能な範囲内で幅広く情報の共有を図る金融機関もみられるようになっている。これには、取引先企業の経営課題を共有し、経営改善に資する情報を部門・営業店間で融通しあうことによって迅速な課題解決を進めることにねらいがある。

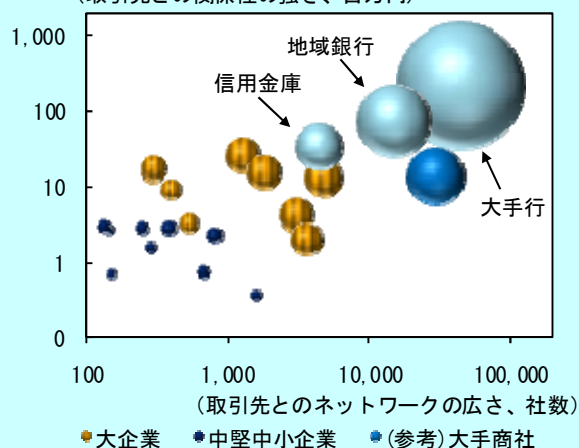
金融機関には、取引先企業に関する膨大な情報が集積している。ITの活用を含めこうした情報を有機的に利用できる体制を構築し、これを様々な仲介サービスに活用すれば、取引先企業の経営が改善する可能性がある。このためには、次に述べる顧客ネットワークの利用も不可欠である。

（金融機関の顧客ネットワーク）

金融機関は、融資活動などを通じて多くの企業を取引先としており、その顧客ネットワークは他業種と比べても大きい。金融機関の取引先数は、他の業種と比べてもかなり多く、信用金庫で平均4千社あまり、地域銀行や大手行では数万社にのぼる（図表8）。また、金融機関の1取引先あたりの取引金額が相応に大きいことなどからみても、金融機関における取引先との結びつきは他業種と比べて遜色ないと考えられる。

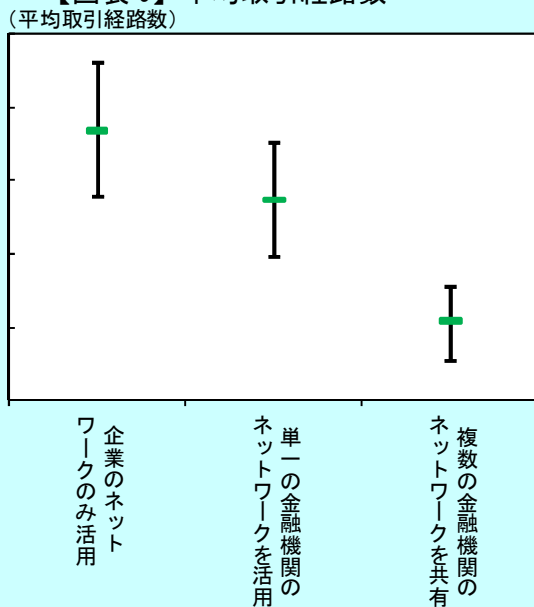
中小企業の取引ネットワークは小さいが、金融機関の数多くの融資先をネットワークとして組み込むことができれば、個々の企業の取引ネットワークも大きく広がる余地がある。実際、ある県では、企業が自社の取引ネットワークを介して県内のあらゆる企業とつながりを持つためには、平均して4.7経路を辿る必要がある（図表9、計算方法や使用したデータについてはBOXを参照）。もっとも、この取引ネットワークに個々の金融機関が持つ顧客ネットワークを組み入れると、この取引経路数は平均で3.7まで短縮される。

【図表8】 企業、金融機関の顧客ネットワーク
（取引先との関係性の強さ、百万円）



●大企業 ●中堅中小企業 ●(参考)大手商社
 (注) 1.取引先は企業については、仕入先と販売先、金融機関については貸出先。
 2.取引先とのネットワークの広さは1社あたりの取引先企業数の平均値。取引先との関係性の強さは取引先1社あたりの信用取引額の平均値。円の面積は1社あたりの平均信用額を表す。
 3.大企業は資本金10億円以上、中堅・中小企業は資本金10億円未満。大手商社は大企業・卸売業のうち取引先企業数が1万社以上。
 (資料) 帝国データバンク "SPECIA"、日本銀行

【図表9】 平均取引経路数



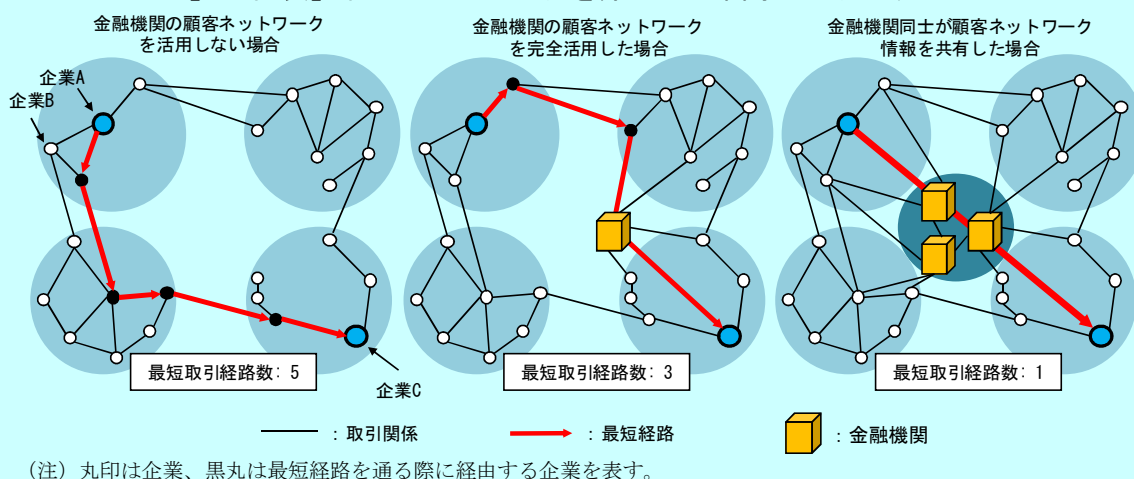
(注) 平均値。範囲は10-90%点。
 (資料) 帝国データバンク "SPECIA"

さらに、県内に所在するすべての金融機関のネットワークが共有された場合、取引経路数は2.1へと大きく短縮される。これは、金融機関が互いに提携することを通じて、顧客ネットワークを拡大させると、企業の取引先発見プロセスは一段と効率的になることを意味する。ここでの分析は県内のネットワークに限られているが、複数の県や地域をまたがる取引へ拡張すると提携による効果はさらに大きなものになると考えられる。

BOX 企業・金融機関のネットワーク分析

図表9では、ある企業が県内のあらゆる企業とつながりを持つためには、取引ネットワークを介して最短でどのくらいの経路を辿る必要があるかを示している。ここでは、BOX図表でその概念を示す。たとえば、企業Aとその取引先である企業Bの取引経路数は1である。ところが取引先ではない企業Cとつながりを持つためには、別の企業を介して複数の経路を辿る必要がある。左図のケースであれば、最短で5経路を辿らなければ両者はつながらない。しかし、中図のようにこのネットワークに金融機関の顧客ネットワークを組み込むと、企業Aと企業Cの最短取引経路数は3に短縮され、両者はよりつながりやすくなる。これは、金融機関が個別企業よりも多くの取引先を持っているためである。さらに、右図は複数の銀行が提携した場合を示しており、このケースでは企業Aと企業Cが直接つながることになる。図表9ではこのような取引経路数の計算を実際の実データに基づいて計算している。使用したデータは、ある県に所在する企業（1,503社）の取引データである。県内に所在する企業を対象に、他のあらゆる企業との取引経路数を計算し平均したものを示している⁷。

【BOX図表】取引ネットワークを介した企業間のつながり

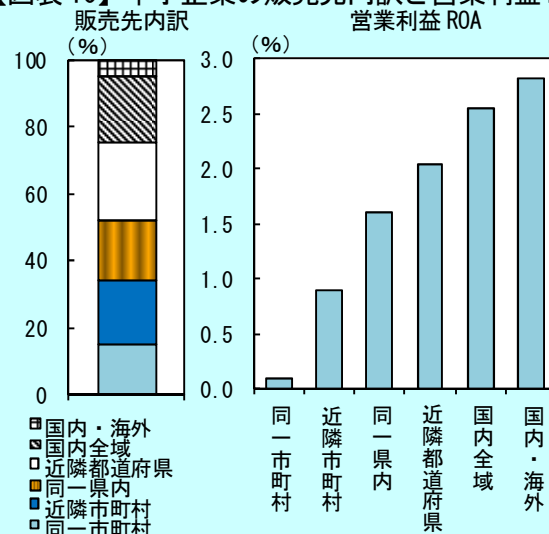


多くの中小企業では、販売先の所在地が近隣の市町村や県内にとどまっており、販路エリアの狭さが収益力の低迷につながっている面もある（図表10）。このため、金融機関が自身のネットワークを活かしつつ企業の販路開拓を支援する取り組みは、中小企業の収益力向上に貢献する可能性がある。

営業範囲に限られる信用金庫など規模の小さな金融機関では、そのネットワークは相対的に小さくなる。しかし、信用金庫の1従業員あたり・1店舗あたりの取引先数は、地域銀行よりも少なく、営業範囲が狭いがゆえに、取引先企業とより密接な関係を構築することが可能ともいえる（図表11）。取引先に関する充実した情報を活かしつつ、仲介サービスの質をさらに高めていくためには、他行や関連する団体などとの連携などを通じて、ネットワークを広げる取り組みが重要である。

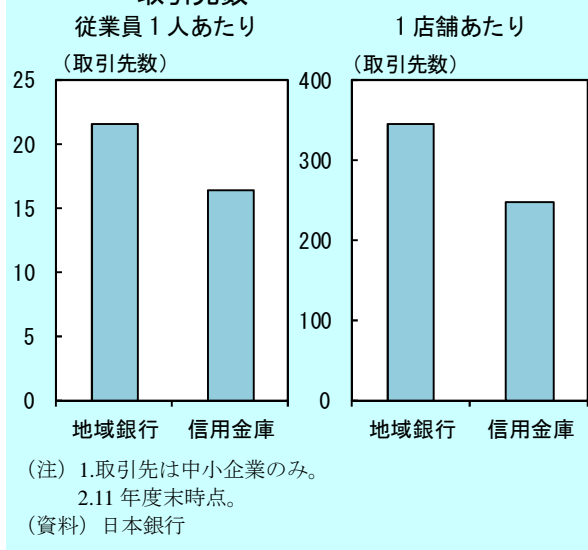
こうした観点から、金融機関の中には、他の金融機関などとの連携を通じて、仲介サービスの実効性を向上させる先もみられ始めている。

【図表10】中小企業の販売先内訳と営業利益ROA



(資料) 中小企業庁「中小企業実態基本調査」、日本銀行

【図表 11】従業員 1 人あたり、1 店舗あたりの取引先数



連携の強化による顧客ネットワークの拡張に向けた取り組み

仲介サービスにおける金融機関の連携は、地域や業態を超えて広がりつつある⁸ (図表 12)。たとえば、近隣県における複数の金融機関が提携してビジネスマッチングを行う事例のほか、関東や近畿など遠隔地に所在する複数の銀行が、それぞれの取引先企業を集めて共同の商談会を開く事例もみられる。また、信用組合では、インターネット上で取引先どうしのマッチングを支援する業界共通のネットワークが稼働している。

【図表 12】連携による顧客ネットワークの拡張

連携の範囲	具体例
他金融機関	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の企業規模が異なる地域金融機関が取引先情報を共有し、事業承継や M&A 業務を強化。 関東や近畿など異なる地域に所在する地域銀行が各々の取引先企業を集めた商談会を実施。 全国信用組合中央協会は、全国の信用組合の取引先がオンライン上のネットワークを通じて取引案件を共有できる仕組みを提供。
関連する団体・組織	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関が、取引先企業の新商品開発ニーズを大学や研究所に伝達し、そこで保有する技術を活用して企業のニーズに対応。 公的支援機関の人材情報の活用により、企業のニーズに応じて、商品ブランディングに詳しい人材や海外業務などに精通した人材を紹介。
海外の銀行や政府	<ul style="list-style-type: none"> 現地銀行と提携し、海外進出を希望する取引先に対し、当地に関する各種の情報提供のほか、現地銀行を通じた口座開設や預貸業務を実施。 現地の銀行や地方政府などとの連携を通じて、現地企業との取引の斡旋や国内外の企業を交えた商談会を開催。

金融機関間にとどまらず、関連する団体や組織に提携先を広げるケースもある。たとえば、産官

学の連携に金融機関が参加するケースでは、金融機関が、取引先企業の新商品開発ニーズを大学や研究所に伝達し、そこで保有する技術を活用して企業のニーズに応えている。医療、環境、食品などの分野でこうした連携がみられるほか、複数の金融機関が連携しているケースやベンチャーキャピタルが参加するケースもある。

さらに、地域金融機関の中にも、取引先企業の海外進出を支援するため、現地の銀行や政府などと提携する動きがみられ始めている。たとえば、アジアの現地銀行と提携したうえで、海外進出を希望する取引先企業に対し、当地に関する各種の情報提供のほか、現地銀行を通じた口座開設や預貸業務を行う事例がある。さらに、現地の銀行や地方政府などとの連携を通じて、現地企業との取引を斡旋するケースや国内外の企業を交えた商談会を開催するケースもみられる。

おわりに

金融機関は、企業情報や顧客ネットワークといった自らの強みを活かしながら、販路開拓の支援など中小企業の経営課題の解決に向けて様々な取り組みを行っている。今後、内外の金融機関や関連する団体などとの連携を深めていくことによって、サービスの質を向上させることができれば、中小企業の経営支援の実効性が高まっていく可能性がある。こうした取り組みを通じて、企業経営の改善を図ることができれば、金融機関サイドでも潜在的な資金需要の掘り起こしをはじめ取引機会の拡大や適切な手数料の確保などが期待できる。また、取引先企業の経営改善は、貸出債権の質を高めることを通じた経路からも、金融機関の収益力強化につながり得る。多くの金融機関で収益力が低下しているだけに、既存の融資業務のみならず、取引先のニーズに沿ったサービスの提供が重要と考えられる。

¹ 地方圏に所在する多くの中小企業では、大都市圏に所在する企業と比べて商圏規模が小さい傾向にあるため、こうした経営課題は地方圏において一層重要なものになっていると考えられる。

² 銀行法では、銀行の業務範囲として、預金・定期積金等の受入れや資金の貸付けなどの固有業務のほか「銀行業に付随する業務」を営むことができると規定している。さらに、金融庁、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」では、ビジネスマッチング業務や M&A に関する業務など、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化の観点から、固有業務と切り離してこれらの業務を営む場合も「銀行業に付随する業務」に含まれるとしてい

る。

³ 詳細は次のレポートを参照。日本銀行、「金融システムレポート 2012 年 10 月号」。

⁴ 1980 年代以前における銀行の情報生産活動と融資行動については、青木昌彦、ヒュー・パトリック編、『日本のメインバンク・システム』、東洋経済新報社、1996 年、などが詳しい。

⁵ 信用リスク管理の強化が重要性を増した背景には、リスク管理の高度化を巡る国際的な議論が進展していたこともあると考えられる。詳細は次の論文などを参照。日本銀行調査局、「信用リスク管理の高度化に向けた自己査定を活用について」、1997 年 10 月。

⁶ 金融機関は、特定の分野における専門的な知識を備えた人材の育成や専門的な機関との連携により、目利き力の向上を図る取り組みを行っている。成長分野向けの融資を円滑に行う観点からも、こうした取り組みを進めていくことは金融機関にとっての大きな課題のひとつとなっている。中小企業庁、「中小企業白書 2009 年版」などを参照。

⁷ この取引経路数の平均は、ネットワーク分析における近接性を表す指標である。

⁸ 以下の事例については、各年における金融庁、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、『『地域密着型金融』に関する取組み事例』、全国銀行協会、「アジア経済圏にとって望ましい金融・資本市場のあり方：銀行の取引先企業の海外進出における支援実績」を参照。

[謝辞] 本稿作成にあたっては、木村恵都子の協力を得た。

日銀レビュー・シリーズは、最近の金融経済の話題を、金融経済に関心をもつ幅広い読者層を対象として、平易かつ簡潔に解説するために、日本銀行が編集・発行しているものです。ただし、レポートで示された意見は執筆者に属し、必ずしも日本銀行の見解を示すものではありません。

内容に関するご質問等に関しましては、日本銀行金融機構局 西岡慎一 (shinichi.nishioka@boj.or.jp) までお知らせ下さい。なお、日銀レビュー・シリーズおよび日本銀行ワーキングペーパー・シリーズは、<http://www.boj.or.jp> で入手できます。