

# 中小企業と会計

2022年9月8日

**日下企業経営相談所**

(元金融庁地域金融企画室長)

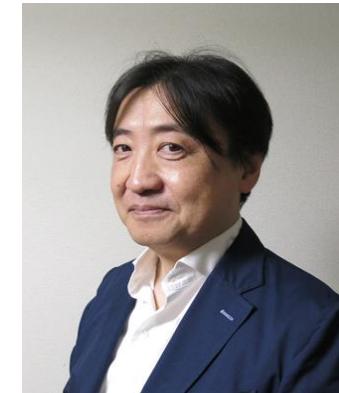
日下智晴

# プロフィール

1961年広島県生まれ。

84年神戸大学経営学部会計学科卒。

84年広島銀行入行。86年資金証券部、95年本川支店長代理、  
97年総合企画部課長代理、2006年企画室長、07年担当部長。  
10年より融資企画部長、大阪支店長、リスク統括部長を歴任し、  
15年10月広島銀行を退職。



15年11月金融庁に転職し、初代地域金融企画室長。

18年7月より地域金融生産性向上支援室長、19年7月より地域課題解決支援室長兼務。  
21年9月金融庁を定年退職。

21年10月 **日下企業経営相談所** を再興。

(兼職)

神戸大学経済経営研究所 客員教授

広島大学大学院人間社会科学研究科 客員教授

商工組合中央金庫 社外取締役

知的資産マネジメント支援機構 社外取締役

YKプランニング 社外取締役

クレジットプライシングコーポレーション 社外取締役

ジンテック チーフイノベーションオフィサー

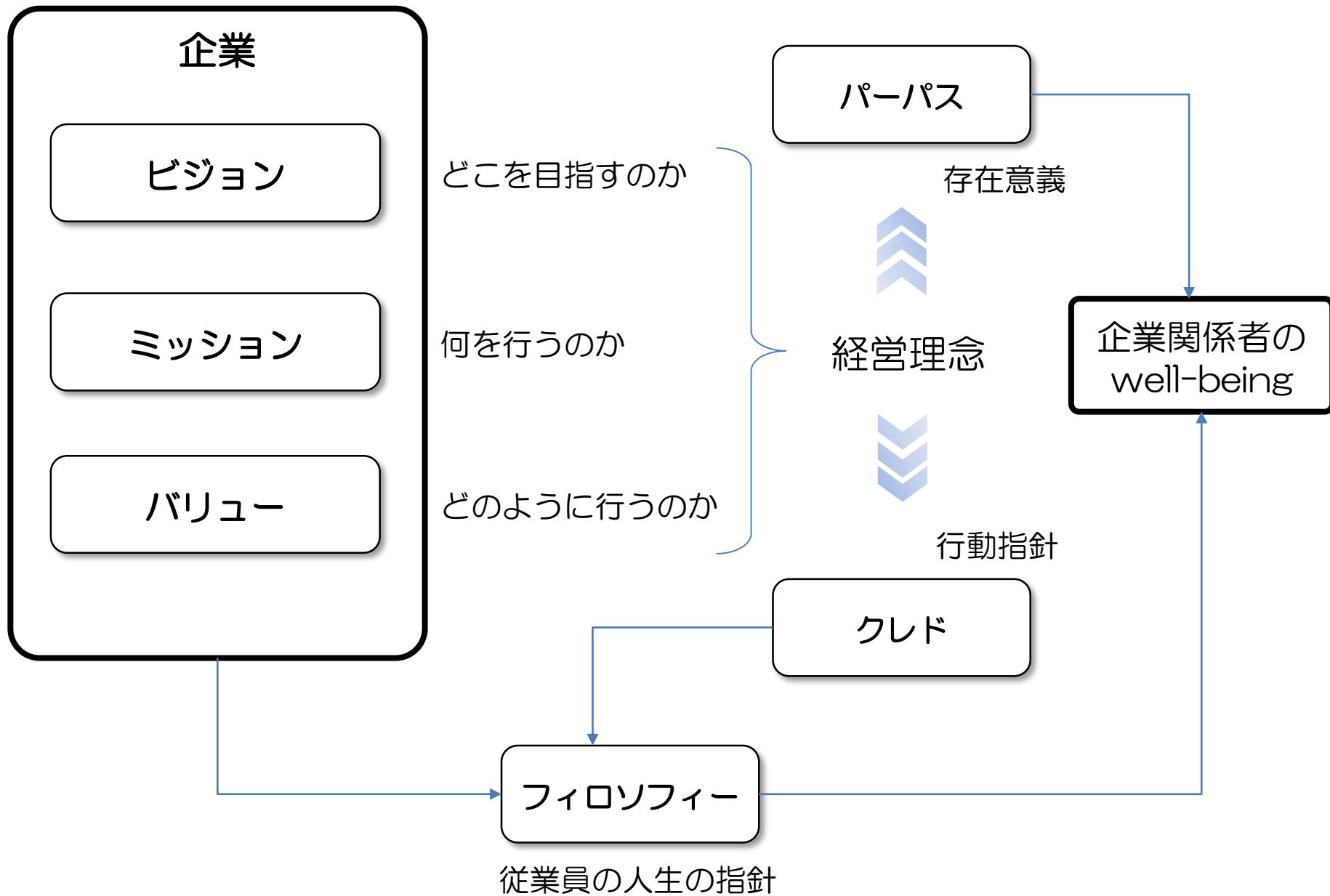
ちいきん会 理事 他

昭和5年祖父が開設

(直筆の看板)



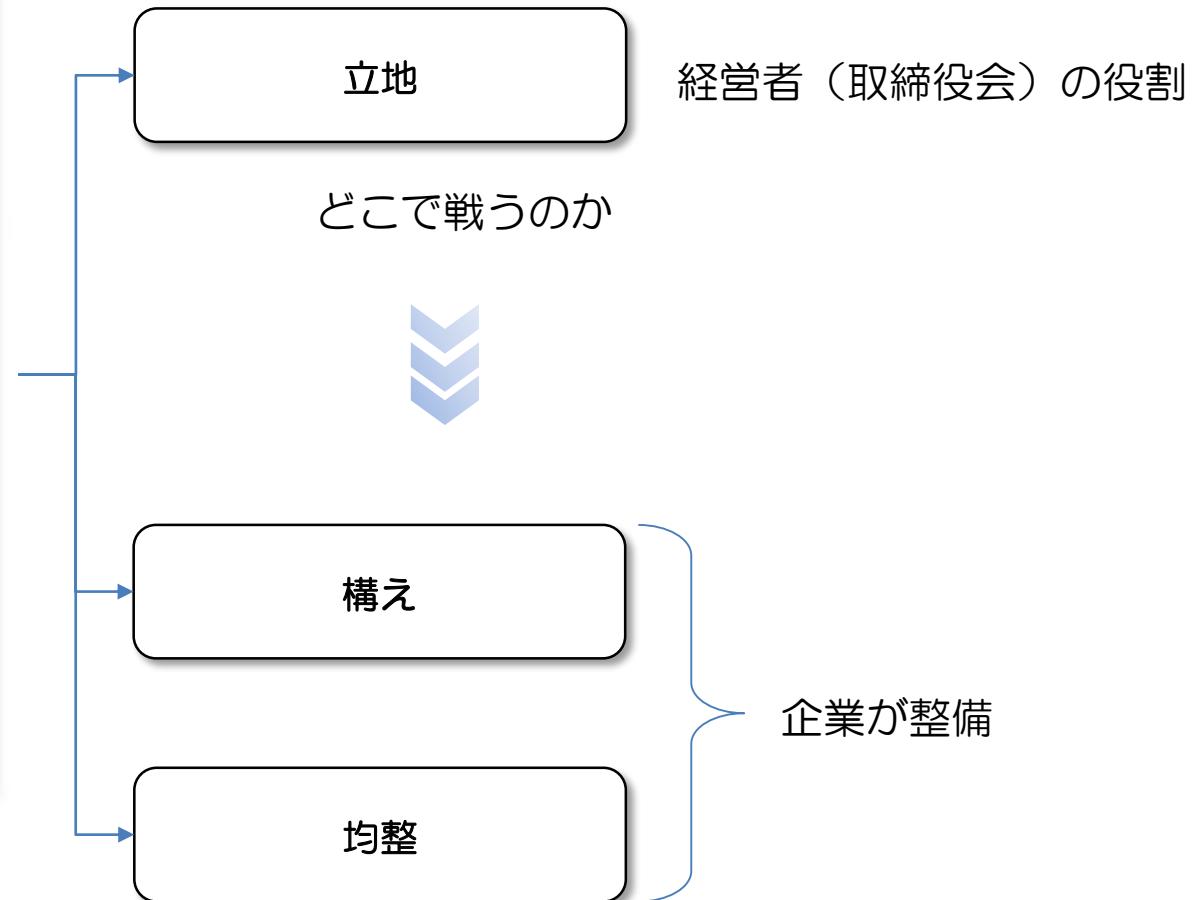
# 企業の経営理念等



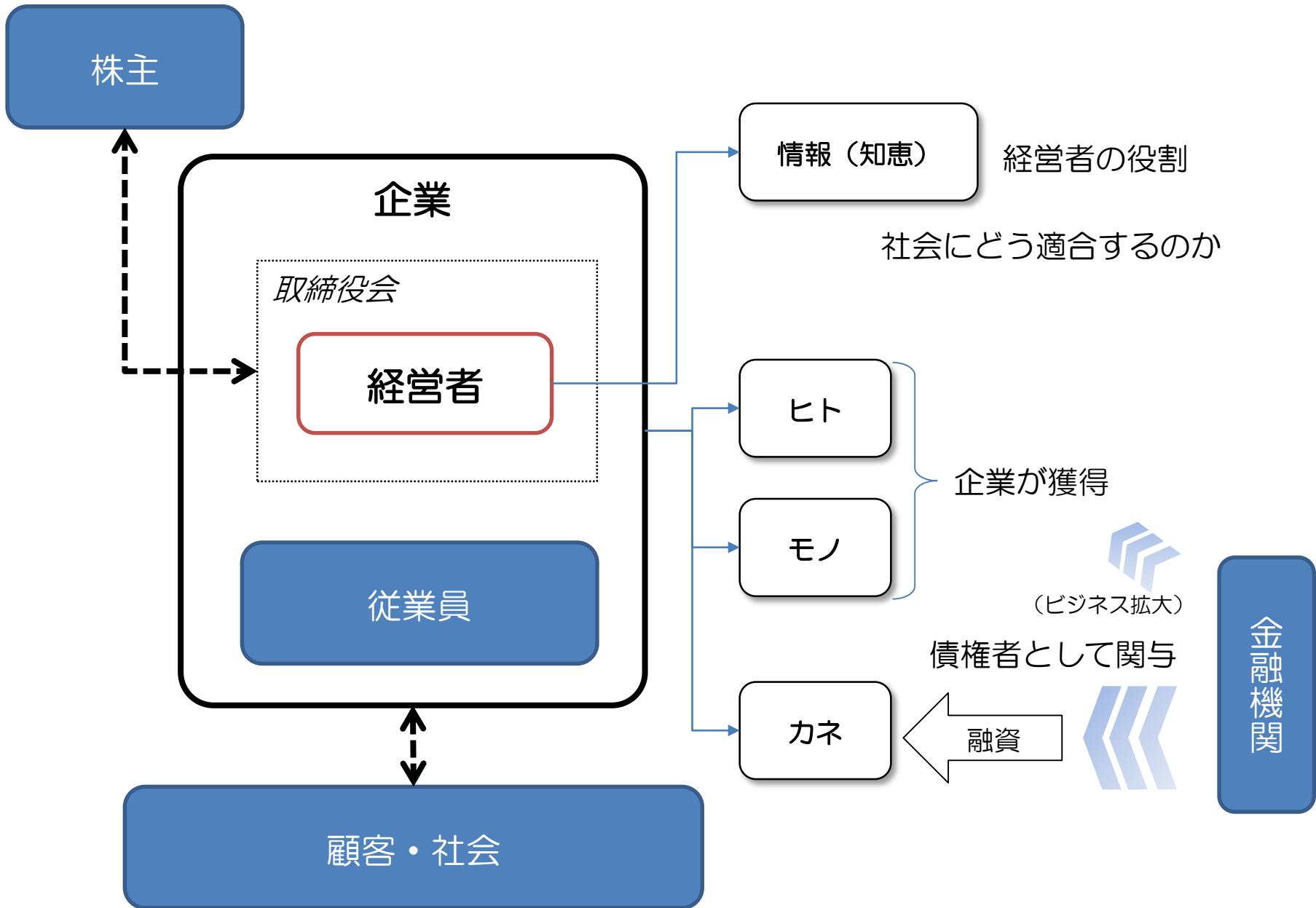
# 企業の経営戦略



2006年9月刊行  
神戸大学大学院経営学研究科  
三品和広教授著



# 企業のステークホルダーと経営資源

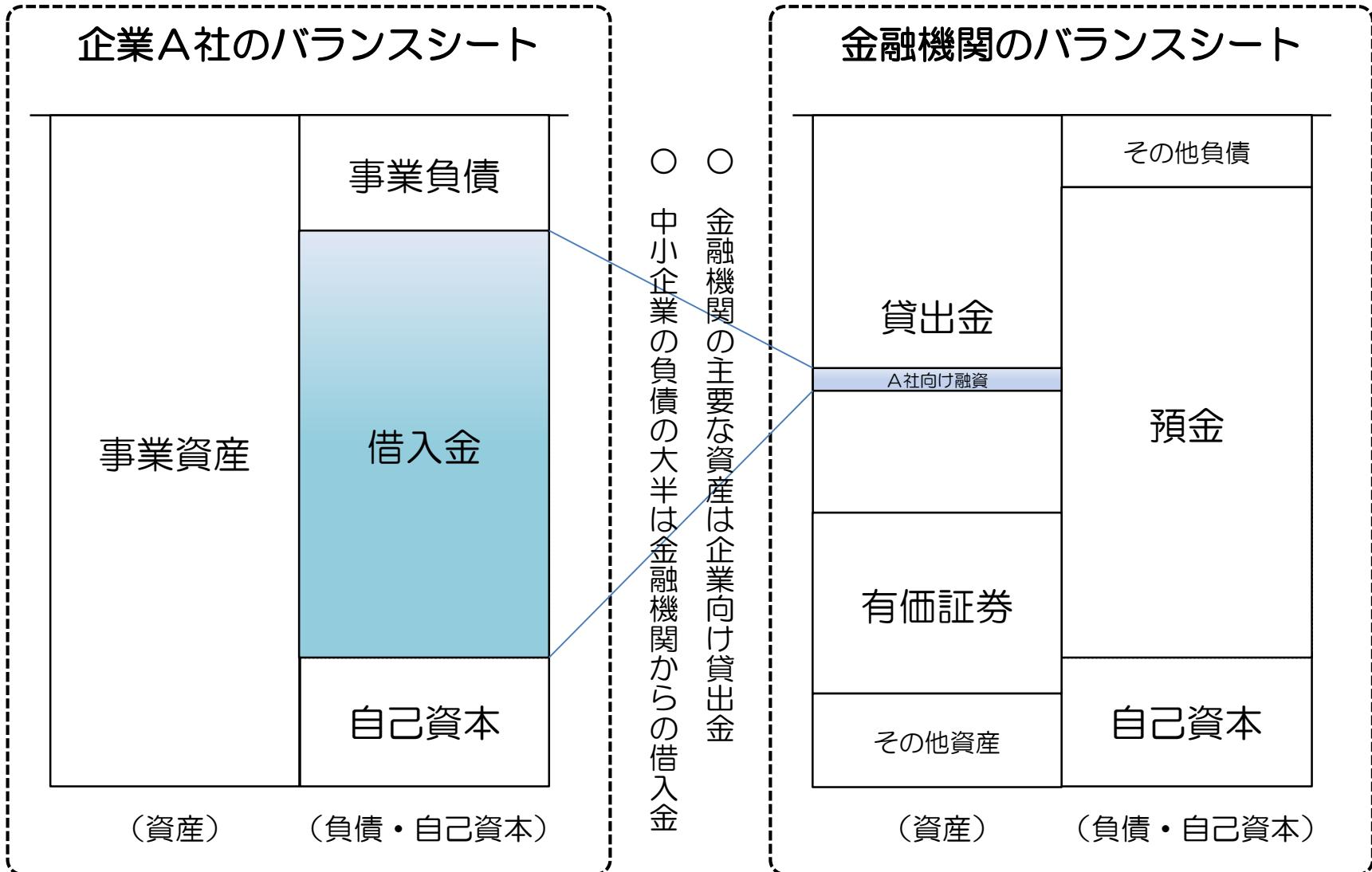


# 企業と金融機関

✓ 企業と金融機関は融資によってバランスシートが繋がっている = **金融仲介**

⇒ 企業と金融機関は一体となって事業価値を向上していく = 金融機関の金融仲介機能の発揮

⇒ 金融機関（債権者）は企業（債務者）と協働して債権の価値を維持していく



# 金融行政の歴史

1999年	7月	金融検査マニュアル公表	
2002年	6月	金融検査マニュアル別冊[中小企業融資編] 公表	
	10月	金融再生プログラム	⇒ 主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生
2003年	3月	リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム	
		⇒ 中小企業の再生と地域経済の活性化の取組みを進めることによって不良債権問題も同時に解決	
	6月	事務ガイドラインの改正	⇒ コンサルティング業務の位置づけを明確化
2005年	3月	地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム (05~06年度)	
2007年	8月	地域密着型金融の推進に関する監督指針の策定	⇒ 恒久的な枠組みへ
2008年	9月	リーマンショック	
2009年	12月	中小企業金融円滑化法 (二度の延長を経て、2013年3月まで継続)	地域金融混迷の時代
2011年	5月	監督指針の改正	⇒ 地域密着型金融をビジネスモデルとして確立
2012年	9月	金融モニタリング基本方針	⇒ 事業性評価にかかるモニタリングの開始
2015年	9月	金融行政方針	⇒ 金融行政の究極的な目標の明示 変革の時代
2018年	6月	検査・監督基本方針	⇒ 金融行政を「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ
2019年	8月	金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート	⇒ 毎年公表
	12月	金融検査マニュアル廃止	←
2020年	3月	コロナショック	
	6月	地域金融サミットの開催	⇒ 毎年開催
	12月	事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会	⇒ 事業成長担保権の検討

20年

# 金融検査マニュアルの問題点

## 別表の債権分類基準

		高い ← 回収の可能性 → 低い				
		一般担保(不動産担保等)			担 保 な し	
不 良 ↑ 財 務 内 容 ↓ 健 全	債 務 者 区 分  破 綻 先  實 質 破 綻 先  破 綻 懸 念 先  要 管 理 先  要 注 意 先  正 常 先	(預 金 優 先 保 証 協 会 良 國 債 な ど 保 の 保 証 担 保 )		相 當 分 額 可 能 性 の 見 込 0 額 %	相 當 分 額 可 能 性 の 見 評 込 価 額 と の 差 處 3 額 分 0 可 能 %	
		I	II	III	IV	
		I	II	III	IV	
		I	II	III	III	
		I	II	II	II	
		I	II	II	II	
		I	I	I	I	

財務内容と担保の有無で企業を区分する

IV (第4分類):回収不能債権

III (第3分類):回収に重大な懸念のある債権

II (第2分類):回収に注意を要する債権

I (第1分類):正常債権

破綻先 法的・形式的な経営破綻の事実が発生している先をいい、例えば、破産、清算、会社整理、会社更生、手形交換所の取引停止処分などの事由により経営破綻に陥っている債務者

実質破綻先 法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがない状態にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている債務者

破綻懸念先 現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者

要注意先 金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者

うち要注意先 要注意先債務者のうち、「3ヶ月以上延滞債権」にかかる債務者又は「貸出条件緩和債権」にかかる債務者

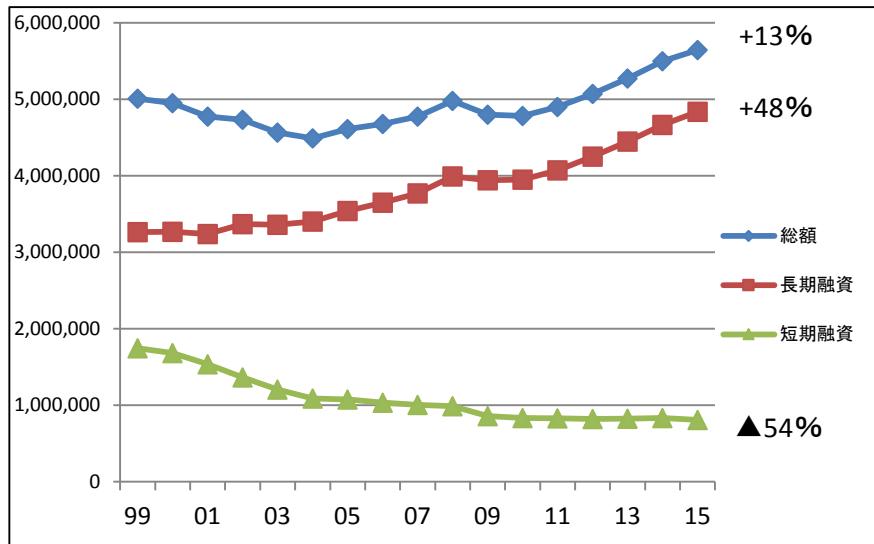
正常先 業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者



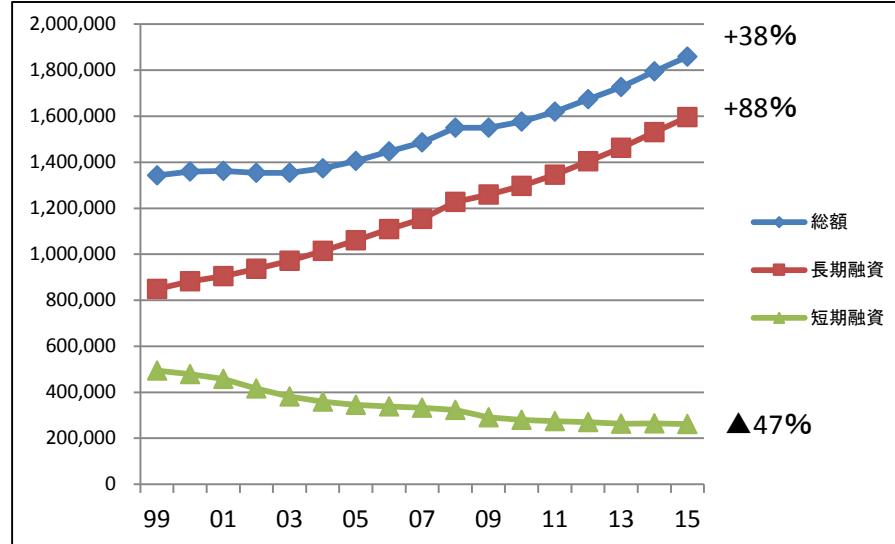
企業の定性的な情報を加味しにくい仕組みだった

# 金融機関の融資残高推移

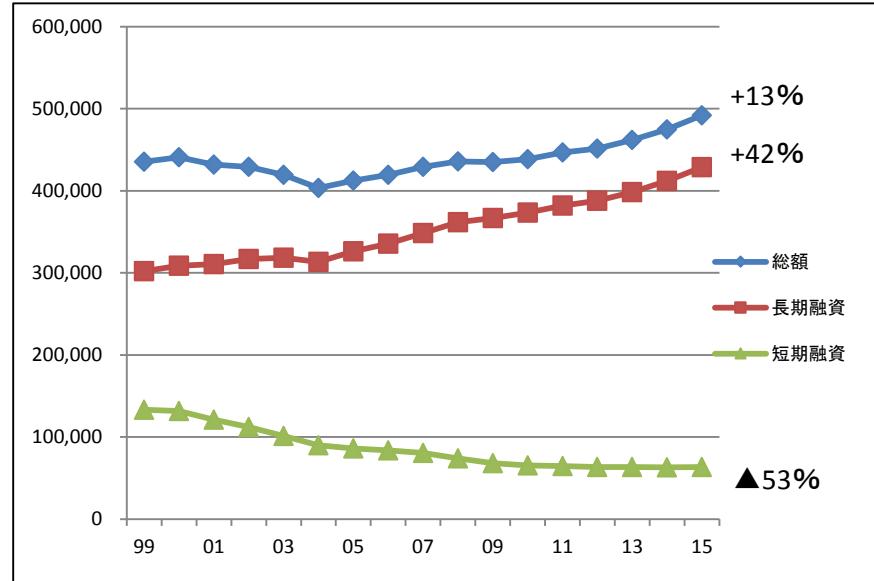
## 全体



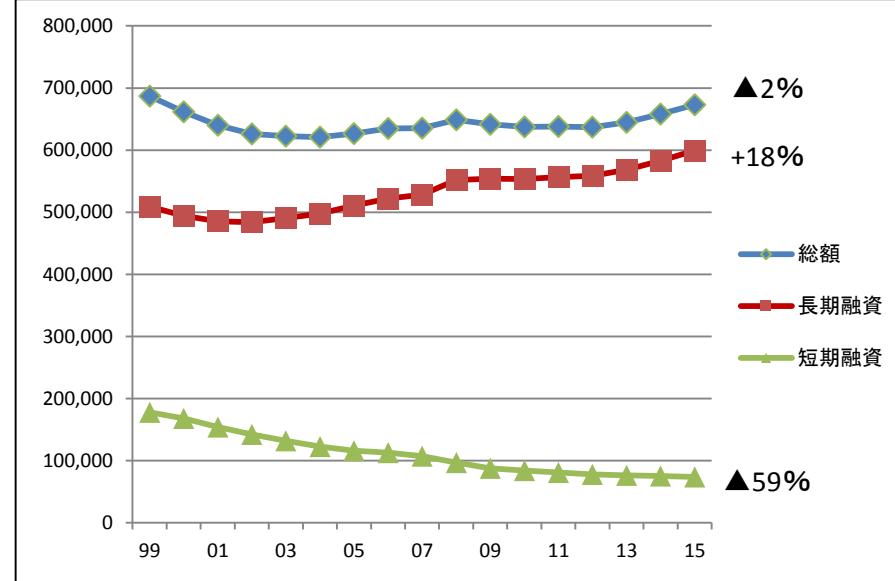
## 地方銀行



## 第二地方銀行



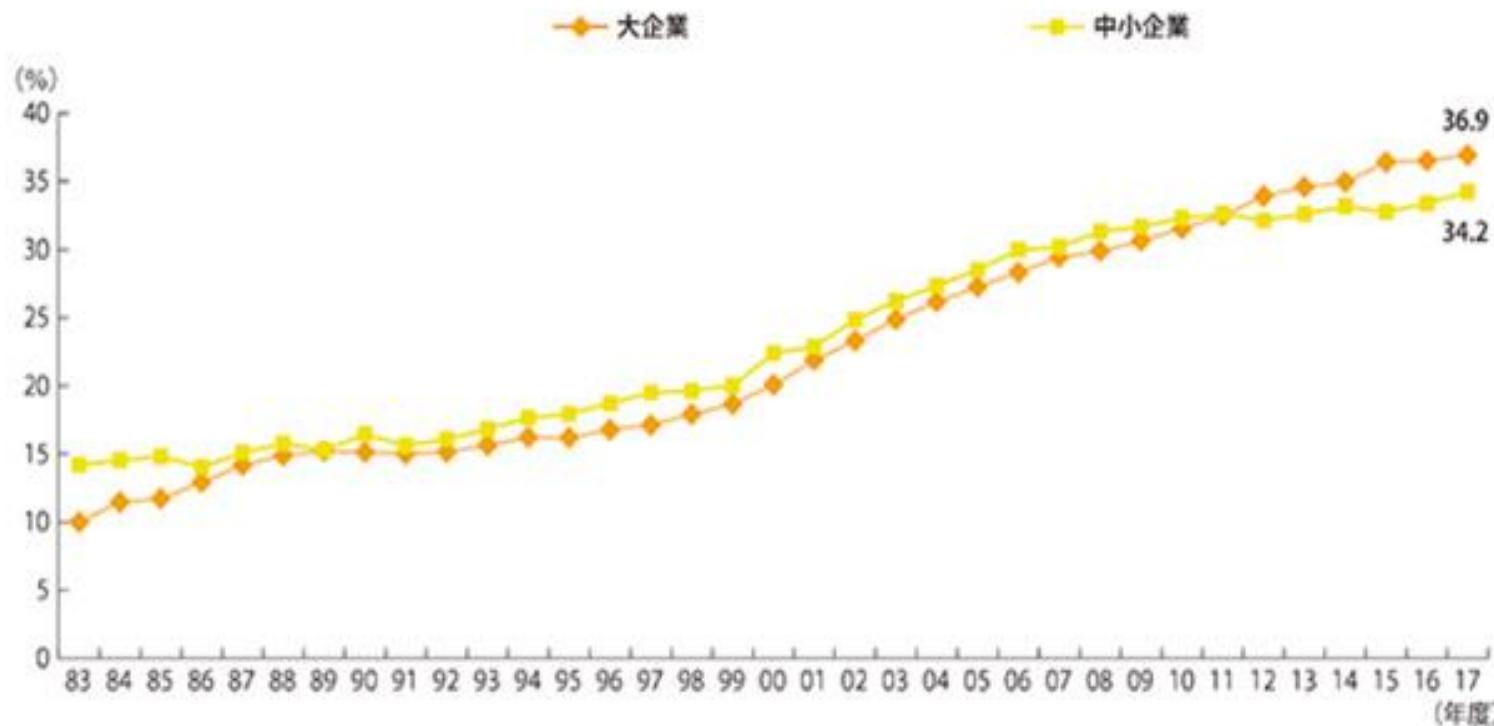
## 信用金庫



# 無借金企業の増加

中小企業庁 2019年版中小企業白書

第2-1-66図 企業規模別に見た、無借金企業の割合



資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注)1. ここでいう無借金企業とは、前期末及び当期末に金融機関からの借り入れがない企業をいう。

2. ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。

# 金融行政の転換

## ☆金融処分庁から「金融育成庁」へ

### 目指すべき金融の姿 一顧客との“共通価値の創造”に根ざしたビジネスモデルの確立一

金融機関は、顧客ニーズにあった良質なサービスや金融商品を提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成の拡充を後押しする。金融機関自身も、企業や国民資産の成長を通じて持続的な収益を確保し、成長していく。

#### 検査監督・基本方針

##### コンセプト

##### 内容

形式 → 実質

最低基準（ミニマム・スタンダード）が形式的に守られているかでなく、実質的に良質な金融サービスが提供できているか（ベスト・プラクティス）へ

過去 → 未来

過去の一時点の健全性の確認ではなく、**将来に向けたビジネスモデルの持続可能性があるか**

部分 → 全体

特定の個別問題への対応に集中するのではなく、真に重要な問題への対応が出来ているか

金融行政が先にモードチェンジ

⇒企業・経済の持続的な成長を目的とし、実質・未来・全体を重視

# 2019年 金融中介機能の発揮に向けたプログレスレポート

## 地域金融・地域経済の育成（生産性向上）に向けた方針

金融庁は、近年、様々なアプローチにより“金融育成庁”への変革を図ってきたが、地域金融行政においては、地域金融の育成の視点を持った探究型対話や環境整備等を通じて地域金融機関の企業支援機能の向上を図ることをはじめとして、“地域金融の成熟を通じた地域経済の育成（生産性の向上）”のための各施策に取り組むことが企業・経済の持続的成長等を通じた国民の厚生の増大という金融行政の目標の達成に寄与するものと期待される。

地域経済全体に目を向けると、企業数や資金需要の減少も懸念される中で、地域金融機関同士が、経営理念・戦略にそぐわない方法で顧客を奪い合っていては、やがて地域金融機関の体力が奪われることで金融中介機能の低下を招き、結果として地域経済の発展を阻害する事態となりかねない。地域金融機関同士のプラスサムの競争により、こういった事態が回避され、経済主体に隈なく資金が回るとともに、様々な顧客ニーズに対応することで、地域企業が必要な事業承継や業種転換にも取り組むことができ、好循環を生み出すような持続的な地域経済が形成されることが望ましく、金融庁としてもこのような将来を見据えた地域金融機関内外の環境整備に向けた対応を継続的に行うことが重要と考える。



不毛な競争への警告

# 2020年 地域金融サミット【山形大学小野教授】

## 農耕型地域金融について

山形大学大学院理工学研究科ものづくり技術経営学専攻 専攻長 教授 小野 浩幸氏

1985年 北海道大学卒業 山形県庁入庁  
1999年 山形県選出 山形大学工学部助手/  
ベンチャービジネス・ラボラトリー専任教員  
2000年 米国スタンフォード大学 客員研究員(～2001年3月)  
2001年 山形大学助教授(～2002年3月)  
2003年 山形大学大学院理工学研究科博士後期過程修了(博士号取得)  
2005年 大学院理工学研究科技術経営学専攻(MOT)教授  
2009年 山形大学国際事業化研究センター副センター長(～2017年3月)  
2009年 工学部米沢街中サテライトキャンパス長(～2020年3月)

2009年 7月～ 産学連携学会 理事(2015年～2017年学会長)  
2013年 7月～ 地域活性学会 理事(2019年～副会長)  
2013年 大学院技術経営学専攻(MOT)副専攻長(～2020年3月)  
2016年 山形大学東北創生研究所 産業構造研究部門長(～2019年3月)  
2017年 山形大学産学連携推進本部 副本部長 理事特別補佐  
2017年 コワーキングスペース C&Cひがしね チーフプロデューサー  
2018年 山形大学地域価値創造研究所所長  
2020年 大学院技術経営学専攻(MOT)専攻長



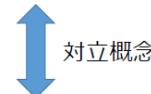
<https://channel.nikkei.co.jp/d/?p=reingsum2020a&s=2172>

平成20年の産学金連携コーディネータ研修から使用しているスライド

求められるこれからの地域金融機関像

### 農耕型金融とは

顧客の長期的付加価値を顧客とともに育していく金融モデル



“先用後利”

狩猟型金融モデル：競合と顧客シェアを取り合う金融モデル

“用利同時”

### ゼロサム社会での競争



狩猟型  
金融モデル

優良企業の囲い込み、過剰なサービス、  
知縁・地縁による狩（刈）り取り



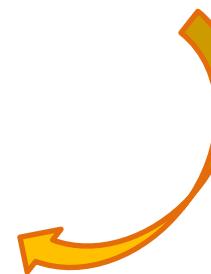
農耕型  
金融モデル

金融支援+価値創造のために  
“共に歩む”

へ  
プラスサム社会への共創

財務情報に表れない事業・経営情報を見極めて  
“顧客とともに価値を創造する”地域の担い手

「地味で地道なイノベーション」の積み重ね

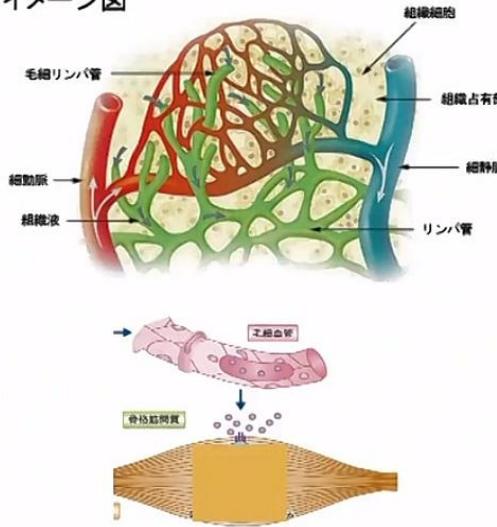


# 小野教授の「毛細血管モデル」

## 金融仲介を血流に例えると

2020年地域金融サミット 山形大学小野教授基調講演より

イメージ図



金融界ではこれまで資金量が問題にされてきた。これはいわばカロリーに相当する。成長期にあった日本経済のときはこれで良かった。しかし、成熟期以後は**知識や情報といった様々な他の栄養素が重要**。

血管に相当する金融機関は、どの細胞（企業）がどのような栄養（知識・情報）を必要としているかを知り、適切に届けることができる**社会的地位**にいる。

**必要な知識や情報を生産し、栄養素（知識・情報）を細胞（企業）に届ける機能を担う毛細血管モデルをを目指すべき。**



**毛細血管に例えられる  
津々浦々の地域金融が  
企業にあらゆる栄養を  
届ける存在になる**

我が国の地域金融は、世界に類のない“地方創生のための他業展開”へ

- 企業の経営資源のうち、力ネだけでなくヒト・モノ・情報の仲介へ
- 金融支援だけでなく、本業支援へ
- 企業を育成した後に共通価値の創造へ

# 企業の知的資産

## 企業



2007年3月中小企業基盤整備機構「知的資産経営マニュアル」より

企業にはバランスシートに表れない多くの資産が存在

人的資産

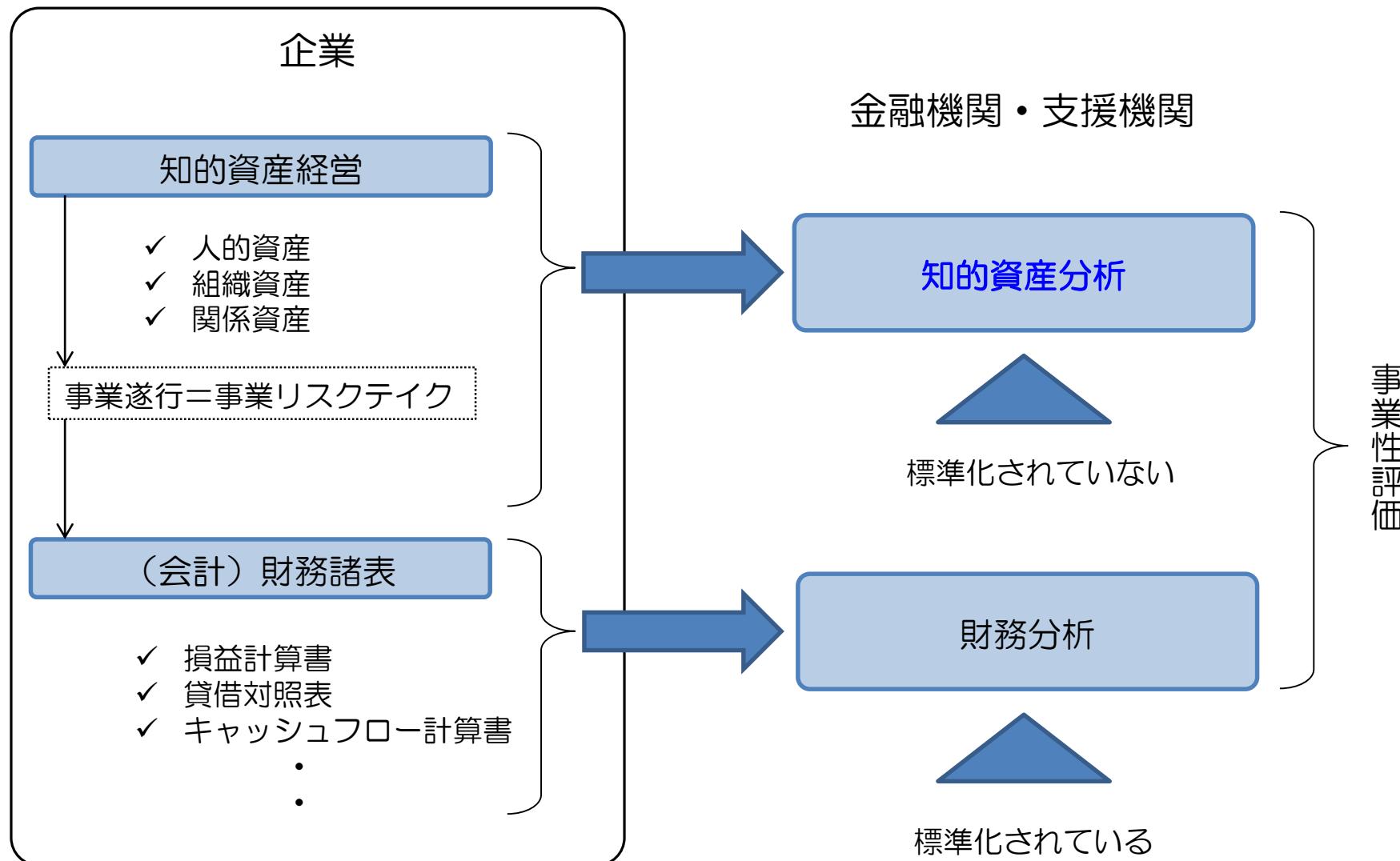
構造資産

関係資産

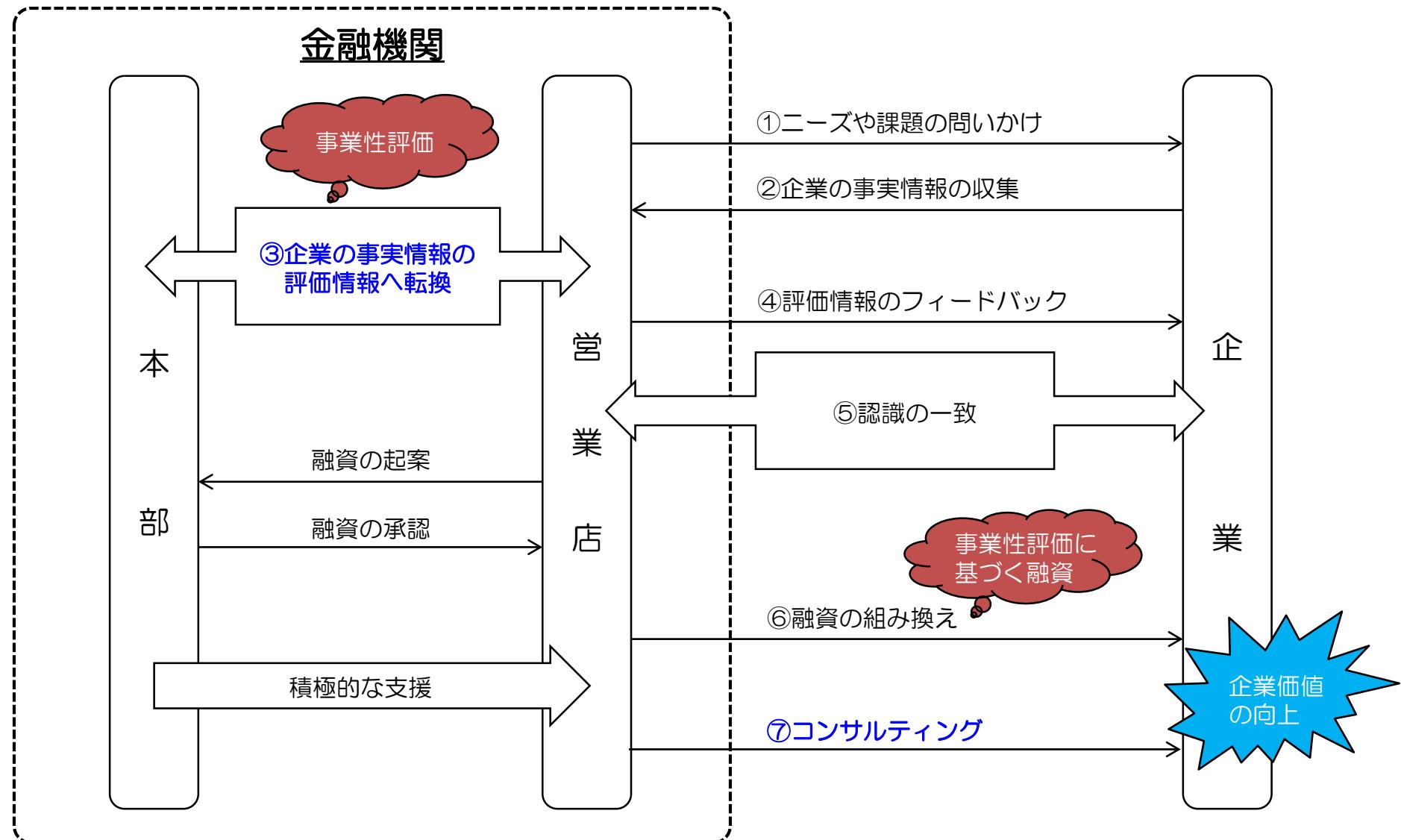


# 事業性評価

- ✓ 金融機関や支援機関は企業の事業内容を理解して支援を行う = **事業性評価**  
⇒ 企業の知的資産経営を分析し、その結果である財務分析との紐づけで完成させる

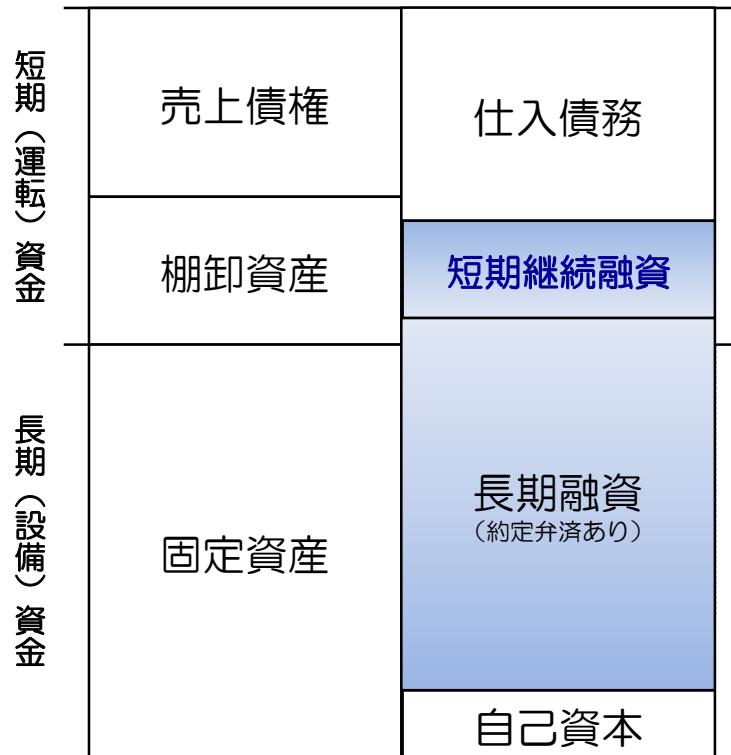


# 金融機関の事業性評価とコンサルティング



# 融資の組み換え

## 中小企業の望ましいバランスシート (資金運用表：現預金除き)



- 固定長期適合率  $\leq 100$
- 運転資金 (売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務)  $\geq$  短期継続融資

## 金融機関

### 基本的なスタンス

- BSを主体に融資を組み替える

#### 短期融資

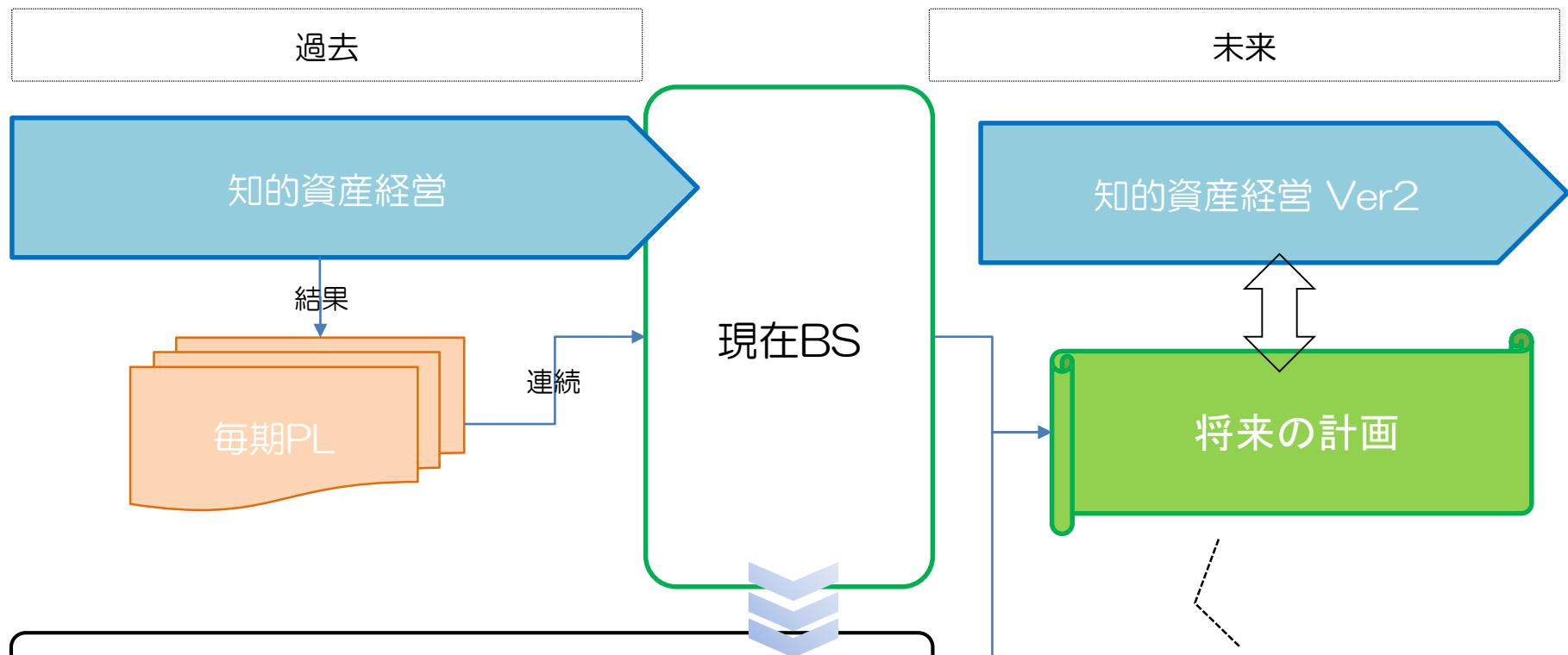
- 経常運転資金には短期継続融資を行う
- 必要に応じて資金繰り表を作成する
- 日常的なモニタリングを行う
- 経営者保証は求めない

#### 長期融資

- 設備資金と赤字資金とを区別する
- 設備の償却年限と返済年限を揃える
- 担保付劣後ローンを有効活用する
- 債務超過となればDESを検討する

バランスシートアプローチ

# 企業経営における会計の役割



## 企業会計の「原本」は現在BS

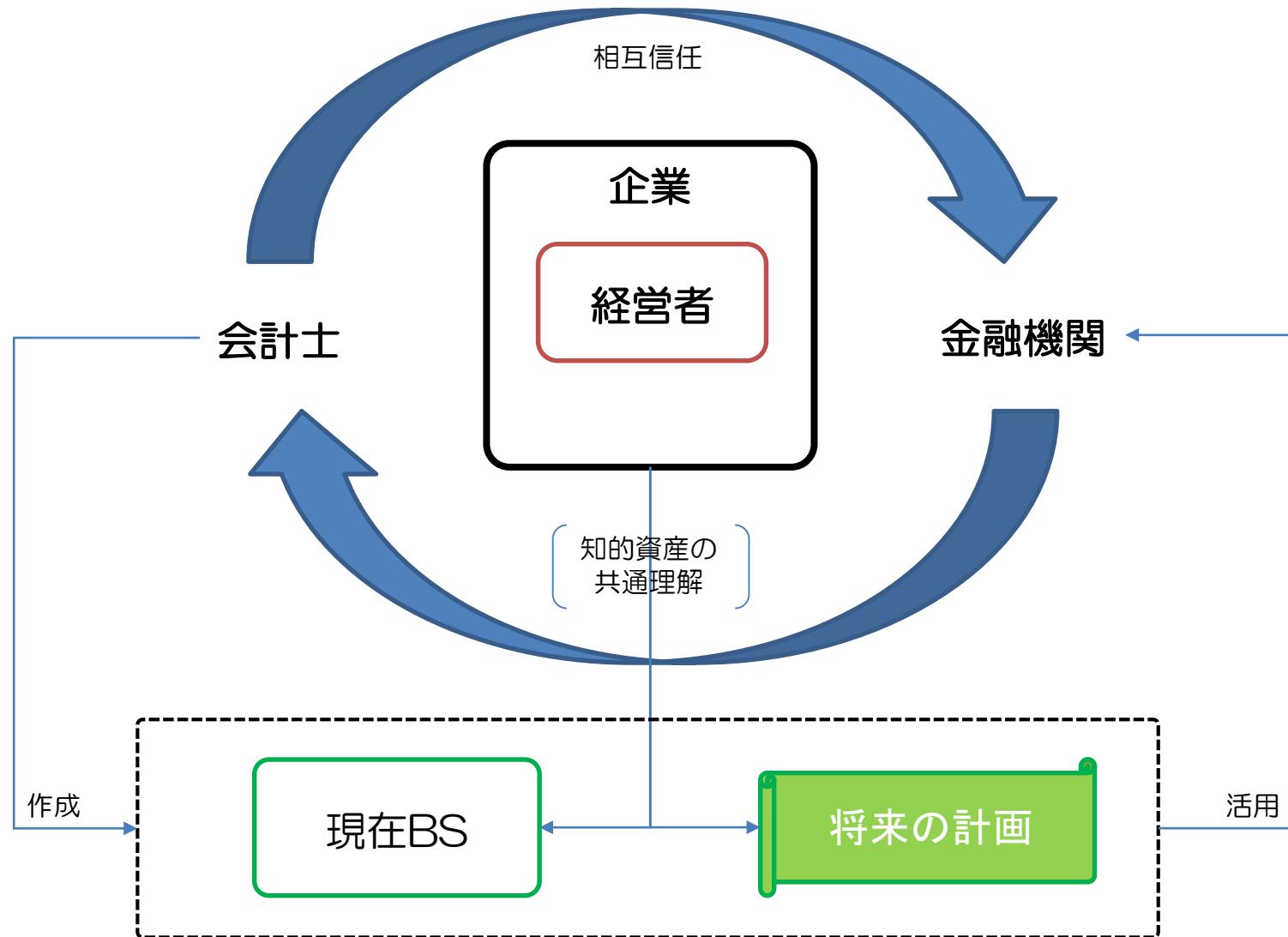
- 現在BSは、企業の行う知的資産経営を会計的に表した毎期PLの延長線上にあり、企業の今を表す
- 現在BSの診断は、会計士の重要な役割である
- 今までの知的資産経営の分析と現在BSの診断こそが将来の計画の基礎となる

現在BSから出発し知的資産経営のバージョンアップを織り込むもの

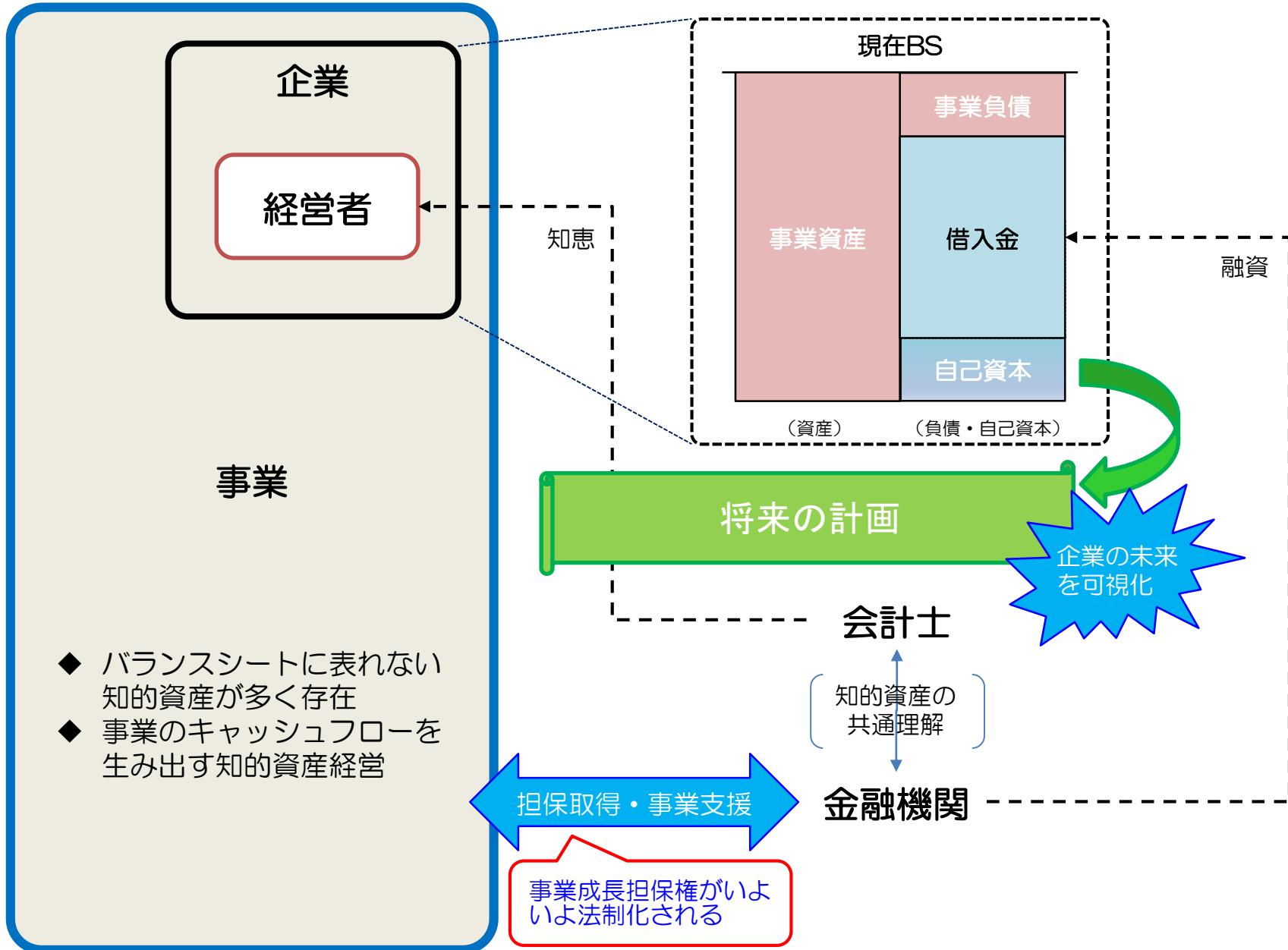
↓  
企業価値を高めるための計画

# これからの企業経営のあり方

- ✓ 企業の未来を会計士と金融機関が協働して支える = **企業経営＆支援の新時代**  
⇒ 知的資産の共通理解により相互信任関係を築く



# 会計士と金融機関の協業



# 企業価値の向上

- 企業価値の向上は「業務効率改善」と「付加価値創出」を組み合わせて実現
- 企業支援者は、それらを的確に見定めてコンサルティングを行うことが必要

