

金融機関に経営課題を相談した中小企業の特徴と業績の変化*

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

佐々木 真 佑

要 旨

本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が2017年7月に実施した「経営課題に関するアンケート」の回答と、回答企業の財務データを組み合わせて、金融機関に経営課題を相談した中小企業の特徴と業績の変化を実証的に分析した。まず、直近3決算期の3年の間に直面した経営課題を同期間で金融機関に相談した中小企業（以下、相談企業）と、直近3決算期の3年の間に直面した経営課題を同期間で金融機関に相談しなかった中小企業（以下、非相談企業）を比較した結果、相談企業には以下の特徴がみられた。

第1に、事業規模が相対的に大きいことである。規模が大きくなるほど、経営のオペレーションが複雑になり、社内だけでは対応が難しい課題に直面しやすいことの表れといえよう。

第2に、「製商品・サービスの開発」「新規事業展開・多角化」「財務内容の改善」「事業承継」という経営課題に直面している企業が相対的に多いことである。財務内容の改善は、財務分析を得意とする金融機関からの助言を期待して相談していると考えられる。製商品・サービスの開発、新規事業展開・多角化、事業承継は、緻密なスケジュールを策定したり、入念な投資計画を策定したりする必要があり、他社の事例も踏まえた助言を期待して相談していると推察される。一方で、「営業力・販売力の強化」「従業員のスキル向上」「従業員の確保」といった、多くの中小企業が抱える経営課題については、相談企業と非相談企業に有意な差がみられなかった。今後、金融機関には、そうした経営課題の相談相手としても機能していくことが期待される。

第3に、収益性が相対的に低いことである。収益性が低い企業は、借り入れが困難になることを懸念して経営課題を相談しにくくなることもできるが、そうした状況はみられなかった。収益性に不安があっても、経営改善に向けて金融機関へ相談している姿がうかがえる。

第4に、借入金全体に占めるメインバンクの割合が高く、メインバンクと接触する頻度が多いことである。金融機関がコンサルティング機能を発揮していくためには、まず企業から経営課題の相談相手として認識される必要がある。そのためには、普段から企業とのリレーションを深めておくことが肝要といえよう。

次に、相談企業と非相談企業の業績の変化を比較した結果、相談企業の売上高や償却前売上総利益額が非相談企業より増加していた一方で、売上高償却前売上総利益率や売上高償却前経常利益率といった、収益性を示す財務指標が非相談企業より改善するという効果はみられなかった。利益率が改善していくには時間を要することから、継続して経営面をサポートしていく必要がある。

* 本稿の作成に当たっては、中央大学商学部・根本忠宣教授から貴重な指導をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

1 はじめに (問題意識)

わが国ではリレーションシップバンキングが推進されている。金融庁(2003a)は、リレーションシップバンキングを「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」としている¹。また、期待される効果として、①貸出に当たっての審査コスト等が軽減されることにより金融の円滑化が図られること、②信用リスクを適切に反映した貸出の実施や借り手の業績が悪化した場合の適切な再生支援等により貸し手、借り手双方の健全性の確保が図られることを挙げている。

政策面からリレーションシップバンキングを整理すると、2002年、「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—」が金融庁から公表され、中小・地域金融機関の不良債権処理については、リレーションシップバンキングのあり方を多面的な尺度から検討したうえでアクションプログラムを策定することが明記された(金融庁、2002)。当時深刻化していた不良債権問題の解決策として、リレーションシップバンキン

グが着目されたのである。

2003年には、「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性(サステナビリティ)の確保—」などが金融庁から公表され、リレーションシップバンキングのあり方が検討されるとともに、金融機関に求められる具体的なアクションプログラム²が策定された(金融庁、2003a、2003b)。そのアクションプログラムを承継し、引き続き各種取り組みを徹底していくことを目的として、2005年、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム(平成17~18年度)」が同庁から公表された(金融庁、2005)。2007年には、同庁の監督指針が改正され、地域密着型金融の推進が時限的な取り組みではなく、恒久的な取り組みと位置づけられた(金融庁、2007)。

その後、金融庁の監督指針がさらに改正され、2011年に地域密着型金融の目指すべき方向が明記された(金融庁、2011)。そのなかで、地域金融機関は、資金供給者としての役割にとどまらず、長期的な取引関係を通じて蓄積された情報や、地域の外部専門家・外部機関等とのネットワークを活用してコンサルティング機能³を発揮すること

¹ 小野(2011)は、リレーションシップバンキングの統一的な定義は存在しないとしたうえで、Boot(2000)の定義を紹介している。それによれば、リレーションシップバンキングとは、「借り手と貸し手の間で情報の非対称性が存在するも、①顧客固有の「ソフト情報(soft information)」を(しばしば独占的に)入手するために審査・モニタリングといった投資活動を伴い、②そうした投資の収益性を判断するに当たって、長期継続的かつ複数の金融商品を通じた取引関係が形成されることを考慮した金融サービス活動」とされている。

² 「創業・新事業支援機能等の強化」「取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化」「早期事業再生に向けた積極的取組み」「新しい中小企業金融への取組みの強化」「顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化」「進捗状況の公表」などが掲げられている。

³ 具体的には、①顧客企業との日常的・継続的な接触により経営の悩み等を率直に相談できる信頼関係を構築し、それを通じて得られた顧客企業の財務情報や各種の定性情報をもとに、顧客企業の経営の目標や課題を把握・分析し、顧客企業のライフステージや事業の持続可能性の程度等を適切かつ慎重に見極める、②顧客企業が自らの経営の目標や課題を正確かつ十分に認識できるよう適切に助言し、顧客企業がその実現・解決に向けて主体的に取り組むよう促す(顧客企業の認識が不十分な場合は、必要に応じて、他の金融機関、外部専門家、外部機関等と連携し、顧客企業に対し認識を深めるよう働きかけるとともに主体的な取り組みを促す)、③顧客企業の経営目標の実現や経営課題の解決に向けて、顧客企業のライフステージ等を適切かつ慎重に見極めたうえで、当該ライフステージ等に応じて適時に最適なソリューションを提案する(その際、必要に応じて、他の金融機関、外部専門家、外部機関等と連携するとともに、国や地方公共団体の中小企業支援施策を活用する)とされている。なお、金融機関が提案するソリューションの例として、新たな販路の獲得等に向けたビジネスマッチングや技術開発支援、海外展開など新たな事業展開に向けた情報の提供や助言の実施などが挙げられている。

により、顧客企業の事業拡大や経営改善等に向けた自助努力を最大限支援していくべきとされている。2016年には、各金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に把握する仕組みとして、金融庁から「金融仲介機能のベンチマーク」が公表され、共通ベンチマークの一つとして「取引先企業の経営改善や成長力の強化」が、選択ベンチマークの一つとして「本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供」が設定されたのである（金融庁、2016）。

このように、時間の経過とともに、金融機関に期待される役割は変化している。近年は、顧客企業からの経営課題に関する相談に耳を傾け、コンサルティング機能を発揮していくことが求められている。

一方で、現状、どのような中小企業が経営課題の相談相手として金融機関を選んでいるのか、そして、金融機関に経営課題を相談したことが業績の改善につながっているのかを分析した先行研究は少ない。そこで、本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が2017年7月に行った「経営課題に関するアンケート」（以下、アンケート）から得られた情報と、回答企業の財務データ⁴を組み合わせ、①どのような中小企業が金融機関に経営課題を相談しているか、②金融機関に経営課題を相談した中小企業の業績はどのように変化しているかを実証的に分析する。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、先行研究をレビューする。第3節では、アンケートの概要を説明したうえで、分析の手順を述べる。第4節では、アンケートの回答と財務データを用いて、金融機関に経営課題を相談した中小企業の

特徴を分析する。第5節では、同じくアンケートの回答と財務データを用いて、金融機関に経営課題を相談した中小企業の業績の変化を分析する。第6節では、本稿の結論と課題を示す。

2 先行研究

本節では、リレーションシップバンキングや、金融機関のコンサルティング機能に関する先行研究をレビューする。

(1) リレーションシップバンキングに関する先行研究

中小企業向け貸出（リレーションシップ貸出、トランザクション貸出）に関する国内外の実証研究を概観したものとして、小野（2011）がある。小野（2011）は、リレーションシップ貸出に関する実証研究の多くが、①借入企業の資金アベイラビリティの改善、②異時点間での金利平準化、③ホールドアップ問題⁵による金利負担の増大を見出していると指摘している。また、こうした実証研究の特徴として、資金アベイラビリティ（融資額、融資申請の諾否など）や金利といった変数を、リレーションシップの強さを表す変数に回帰した分析を行うことが多い、リレーションシップの強さを表す変数としては、金融機関との取引期間や取引範囲、取引金融機関の数などを用いることが多いといった点を挙げている。

また、渡部（2010）は、リレーションシップバンキングは、金融機関と企業間に存在する情報の非対称性に起因する非効率性を低減させるビジネス手法であり、収益力の低迷に苦しむ地域金融機

⁴ 本稿の分析で用いる財務データは、日本政策金融公庫中小企業事業が保有するものである。なお、財務指標以外に、業歴や本社の所在地域といった情報も一部使用している。

⁵ Rajan（1992）によれば、ホールドアップ問題は、企業に関する「ソフト情報（生産にコストを要し、容易に他者へ移転できない情報）」の存在に起因する。金融機関は、貸出先企業との取引過程において当該企業のソフト情報を収集し、それらを独占的に蓄積していく。ここで、貸出先企業のソフト情報を蓄積した金融機関と、貸出先企業のソフト情報を有していない金融機関の両者が存在する場合、ソフト情報を有する金融機関はその優越的な地位を利用した交渉を企業と行うようになる。他の金融機関と容易に取引できない企業は、交渉に応じざるをえず、結果的に金利負担が増大すると考えられている。

関に対して、金融庁が収益性を向上させる方策として提案した側面があると指摘している。企業の実態を正確に把握して適切な支援を実行できれば、企業業績の改善が期待できる。それによって企業の格付けがアップすれば、金融機関の収益性を向上させることができるからだ。

(2) 金融機関のコンサルティング機能に

関する先行研究

2017年10月に、金融庁が公表した「企業アンケート調査の結果」⁶では、コンサルティング機能の発揮に向けて金融機関が提供しているサービスの現状が紹介されている(金融庁、2017)。「業界動向等の情報提供」「ビジネスマッチング」といったサービスが多く提供されており、サービスを受けた企業の66%が、自社の売り上げや収益、財務内容の改善などに「非常に役に立った」「ある程度は役に立った」と回答している。なお、売上高や売上高経常利益率といった財務指標がどの程度改善したかまでは示されていない。

家森ほか(2017)は、「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」⁷の結果を紹介している。特徴は、企業や地域金融機関の本部ではなく、実際に顧客と接触している営業現場の責任者である地域金融機関の支店長を調査対象としている点である。

調査の結果を受けて、リレーションシップバンキングの一環として事業性評価⁸にしっかりと取

り組んでいる支店ほど、職員にとってやりがいのある職場になっていること、「地元のために働ける」という意識が強くなった職員ほど、現在の仕事に対する「やりがい」を強く感じていることを挙げている。企業とのリレーションシップを深めることは、金融機関職員にも良い影響を与えることを示唆しているといえる。

この調査では、金融機関職員のコンサルティング能力に関する質問もなされている。職員のコンサルティング能力を向上させていくうえでの障害をみると、「中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」との回答が多い。多くの地域金融機関では、職員の能力育成が課題となっていることがわかる。この点について、家森ほか(2017)は、個別金融機関が自助努力によって経営支援のノウハウを蓄積するだけでなく、それを共有したり、助言したりする機会を政府や業界団体が積極的に設けるべきだと指摘している。

深沼・藤田(2016)は、金融機関とのリレーションシップの構築が中小企業の業績にどのような効果を与えているかについて、アンケートをもとに実証分析を行っている。具体的には、「10年前」と「現在」⁹の2時点における「金融機関への相談頻度の変化」をリレーションシップの強さを表す指標としてとらえ、同指標と「現在」の業績の傾向との関係を探っている。分析の結果、①10年の間に企業からみた金融機関の位置づけが変化し、

⁶ 金融庁が(株)帝国データバンクに委託して実施した調査。調査実施時期は2017年3月。地域銀行をメインバンクとする中小・小規模企業を中心に、約3万社にアンケートへの協力を依頼し、8,901社が回答(回答率:約3割)。借入残高順に上位五つまでの取引金融機関名の記載と取引金融機関ごとに質問への回答を依頼。個々の金融機関について、延べ21,807件の回答があった(1地域銀行につき、平均126社の企業の回答)。「メインバンク」の判定は、原則、企業の回答による(回答がない場合は借入残高が最大の金融機関をメインバンクとして扱っている)。アンケート回答企業の規模別分布は、大企業(従業員数1,001人以上)が0.4%、中規模企業(従業員数101~1,000人)が10.1%、中小企業(従業員数21~100人)が38.3%、小規模企業(従業員数1~20人)が51.1%となっている。

⁷ 調査実施時期は2017年1月。地域金融機関(地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合)の営業店舗の支店長7,000人に対してアンケートを実施し、2,858人が回答(回収率:41.0%)。

⁸ 「平成26事務年度金融モニタリング基本方針(監督・検査基本方針)」(金融庁、2014)において、事業性評価は、地域の経済・産業の現状や課題を踏まえたうえで、さまざまなライフステージにある企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価すること、とされている。

⁹ 調査時点は2014年7月。

単なる資金供給元ではなく経営課題の相談先としての存在感が高まってきている、②10年間で金融機関への相談頻度が高まった企業はそうでない企業に比べて、「現在」の業績の傾向が良好であるとしている。特に、「10年前」の業績の傾向が良くなかった企業で②の傾向が強く観察されたため、リレーションシップバンキングの推進は企業の立て直しにおいてより効果的であったと指摘している。

(3) 先行研究と比べた本稿の特徴

以上、リレーションシップバンキングに関する先行研究を概観したうえで、金融機関のコンサルティング機能に焦点を当てた先行研究のレビューを行った。金融機関がコンサルティング機能を発揮したり、事業性評価に取り組んだりすることが、企業業績の改善や金融機関職員のモチベーション向上に役立ちうることを確認できた。

これらの先行研究と比べた本稿の特徴は二つある。一つは、どのような中小企業が金融機関に経営課題を相談しているかを明らかにしている点である。先行研究では、中小企業が金融機関からどのようなサービスを受けているかは示されているものの、そうした企業の属性までは分析されていない。金融庁の監督指針から、金融機関には、企業の相談相手としての存在感を引き続き高めていくことが求められている。コンサルティングをより効果的なものにするに当たっては、金融機関に経営課題を相談する中小企業の特徴を把握する必要がある。

もう一つは、金融機関に経営課題を相談することが企業業績の改善につながっているかを、アンケートの回答と回答企業の財務データを組み合わせて計量的に分析している点である。先行研究では、金融機関への相談頻度と企業業績の関係や、金融機関から受けたサービスが自社の売り上げや

表-1 アンケートの実施要領

名称	経営課題に関するアンケート
調査時点	2017年7月
調査対象	日本政策金融公庫中小企業事業の取引先7,000社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送(調査票は無記名)
回収数	3,091社(回収率44.2%)

資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営課題に関するアンケート」(2017年)(以下同じ)

収益、財務内容の改善などに役立ったか否かが示されているものの、財務指標を用いた分析はなされていない。そこで、アンケートで各企業が直面した経営課題や、金融機関に対する経営相談の有無などの情報を入手し、それらに財務データを接続して分析を行った。

3 アンケートの概要と分析の手順

本節では、アンケートの概要とアンケート回答企業の属性を説明し、分析の手順を述べる。

(1) アンケートの概要

次節以降の分析では、アンケートから得られた情報を用いる。実施要領は表-1のとおりである。調査対象は、日本政策金融公庫中小企業事業の取引先7,000社で、このうち3,091社から回答を得た。アンケートでは、業種や従業員数をはじめ、直近3決算期の3年間で直面した経営課題、直面した経営課題を同期間で金融機関に相談したか否か、経営者の年齢や在任年数、金融機関との取引状況などを尋ねている。

(2) アンケート回答企業の属性

調査時点におけるアンケート回答企業の属性を確認しておく。

業種¹⁰をみると、製造業が43.2%、非製造業が

¹⁰ 複数の事業を営んでいる企業には、直近決算期で売上が最も大きい業種を回答してもらった。

表-2 業種の分布

(単位：%)

製造業	43.2
非製造業	56.8
建設業	10.0
情報通信業	1.6
運輸業（倉庫業を含む）	7.2
卸売業	13.4
小売業	8.2
飲食店	1.8
宿泊業	1.8
サービス業	9.0
不動産業	0.7
その他	3.1

(注) 四捨五入のため、各項目の合計が100%とならないことがある（以下同じ）。

56.8%となっている（表-2）。非製造業の内訳をみると、「卸売業」が13.4%と最も多く、「建設業」が10.0%、「サービス業」が9.0%と続く。

従業員数¹¹をみると、「21～50人」が44.7%と最も多く、「51～100人」が30.5%、「101～300人」が18.4%と続く（表-3）。従業員数20人超の企業が97.0%を占め、中小企業のなかでも比較的規模の大きい企業が分析対象になっている。

(3) 分析の手順

次節以降では、アンケートから得られた情報と回答企業の財務データを組み合わせて、①どのような中小企業が金融機関に経営課題を相談しているか、②金融機関に経営課題を相談した中小企業の業績はどのように変化しているかを分析する。

次節では、直近3決算期の3年の間に直面した経営課題を同期間で金融機関¹²に相談した中小企業（以下、相談企業）と、直近3決算期の3年の

表-3 従業員数の分布

(単位：%)

5人以下	0.1
6～20人	2.9
21～50人	44.7
51～100人	30.5
101～300人	18.4
301人以上	3.4

間に直面した経営課題を同期間で金融機関に相談しなかった中小企業（以下、非相談企業）について、クロス集計と基本統計量から違いをみていく。そのうえで、計量分析を行い、相談企業の特徴を探る。

第5節では、相談企業における相談前後の業績の変化が、非相談企業における同期間の業績の変化と異なるかを、クロス集計と基本統計量からみていく¹³。さらに、傾向スコアマッチング推定を行い、相談企業と非相談企業の属性をそろえたうえで、両者の業績の変化に有意な差がみられるかを分析する。

4 金融機関に経営課題を相談した

中小企業の特徴

本節では、直近3決算期の3年の間で金融機関に経営課題を相談した中小企業の特徴を明らかにする。まず、相談企業と非相談企業について、クロス集計と基本統計量から違いをみていく。そのうえで、計量分析を行い、経営相談の有無に影響する要因を探る。

なお、各変数の定義は表-4のとおりである。網掛けしている変数はアンケートから得られた情報、それ以外はアンケート回答企業の財務データ

¹¹ アルバイト、契約社員といった非正規社員を含むが、請負契約や派遣契約による従業者は含まない。

¹² 本稿の分析における金融機関とは、預金・借入取引等で最も密接な関係を有する民間金融機関（メインバンク）を指す。

¹³ 相談企業は直近3決算期の3年の間に直面した経営課題を同期間で一度以上金融機関に相談し、非相談企業は直近3決算期の3年の間に直面した経営課題を同期間で一度も金融機関に相談していないことになる。そのため、相談企業と非相談企業それぞれの業績の変化を算出するに当たっては、直近決算期の3期前の決算状況と直近決算期の決算状況を比較する。

である。相談企業と非相談企業それぞれの基本統計量は、表-5、6のとおりである。

(1) 企業の属性

まず、企業の属性からみていこう。業歴（直近決算期の3期前の期末時点、対数）の平均値をみると、相談企業は3.937、非相談企業は3.870と、両者に差はほとんどみられない。

事業規模を表す売上高（直近決算期の3期前の決算、対数）の平均値をみると、相談企業は9.633と、非相談企業（9.342）を上回っている。

業種の分布をみると、相談企業では「製造業」が37.8%と最も多く、「卸売業」（17.2%）、「建設業」（12.1%）と続く（表-7）。非相談企業でも同様に、「製造業」（42.2%）、「卸売業」（14.3%）、「建設業」（11.6%）が上位を占める。相談企業は、非相談企業に比べ、非製造業の割合がやや多くなっている。

本社の所在地域の分布をみると、相談企業では「近畿地方」が22.6%と最も多く、「東北地方」（16.1%）、「関東地方」（15.9%）と続く（表-8）。他方、非相談企業では「関東地方」が22.2%と最も多くなっている。次いで「近畿地方」（19.1%）、「東北地方」（15.9%）の順となっている。

直近3決算期で直面した経営課題¹⁴をみると、相談企業では「営業力・販売力の強化」（69.4%）が最も多く、「従業員のスキル向上」（67.1%）、「従業員の確保」（64.0%）と続く（図-1）。非相談企業では「従業員のスキル向上」（66.2%）が最も多く、次いで、「営業力・販売力の強化」（65.6%）、「従業員の確保」（62.0%）となっている。この3項目が上位に入っていることは、相談企業、非相談企業とも同じである。

さらに、相談企業と非相談企業における回答割

合の差分¹⁵に着目すると、「財務内容の改善」が14.8ポイントと最も多く、「事業承継」（11.5ポイント）、「新規事業展開・多角化」（8.5ポイント）、「製商品・サービスの開発」（8.0ポイント）と続く（表-9）。相談企業は、非相談企業に比べ、これらの経営課題に直面していることが多いようである。

(2) 経営者の属性

次に、経営者の属性をみていこう。経営者の年齢（直近決算期の3期前の期末時点、対数）の平均値をみると、相談企業は4.027、非相談企業は4.029と、両者に差はほとんどみられない（表-5、6）。

経営者の在任年数（直近決算期の3期前の期末時点、対数）の平均値をみても、相談企業は2.436、非相談企業は2.402と、差はほとんどみられない。

(3) 財務内容

金融機関に相談する以前の決算である、直近決算期の3期前の決算をもとに、主な財務指標をみていこう。

収益性を示す売上高償却前経常利益率（償却前経常利益額／売上高、%）の平均値をみると、相談企業は4.963と、非相談企業（6.327）を下回っている（表-5、6）。

安全性を示す自己資本比率（自己資本／総資産、%）の平均値をみても、相談企業は24.092と、非相談企業（28.364）を下回っている。

一方、借入金への依存度を示す借入比率（総借入金残高／総資産、%）の平均値をみると、相談企業は50.975と、非相談企業（47.958）を上回っている。

運転資金の必要度合いを示す正味運転資本比率

¹⁴ アンケートでは、「販路の開拓」「営業力・販売力の強化」「製商品・サービスの開発」「技術・研究開発力の向上」「新規事業展開・多角化」「海外展開」「生産・業務効率の向上」「経費の削減」「従業員の確保」「従業員のスキル向上」「財務内容の改善」「事業承継」「経営管理体制の改善」「その他」のうち、直近3決算期の3年間で直面した経営課題をすべて選択してもらっている。

¹⁵ 相談企業の回答割合から非相談企業の回答割合を差し引いたもの。

表-4 各変数の定義

カテゴリー	変数	定義	
企業の属性	業歴 (対数)	ln (直近決算期の3期前の期末時点における業歴、年)	
	売上高 (対数)	ln (直近決算期の3期前の決算における売上高、十万円)	
	業種	「製造業」ダミー (参照変数)	業種が製造業の場合に1、それ以外の場合に0
		「建設業」ダミー	業種が建設業の場合に1、それ以外の場合に0
		「情報通信業」ダミー	業種が情報通信業の場合に1、それ以外の場合に0
		「運輸業」ダミー	業種が運輸業の場合に1、それ以外の場合に0
		「卸売業」ダミー	業種が卸売業の場合に1、それ以外の場合に0
		「小売業」ダミー	業種が小売業の場合に1、それ以外の場合に0
		「飲食店」ダミー	業種が飲食店の場合に1、それ以外の場合に0
		「宿泊業」ダミー	業種が宿泊業の場合に1、それ以外の場合に0
		「サービス業」ダミー	業種がサービス業の場合に1、それ以外の場合に0
		「不動産業」ダミー	業種が不動産業の場合に1、それ以外の場合に0
	「その他」ダミー	業種がその他の場合に1、それ以外の場合に0	
	本社の所在地域	「北海道」ダミー	本社の所在地域が北海道の場合に1、それ以外の場合に0
		「東北地方」ダミー	本社の所在地域が東北地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「関東地方」ダミー (参照変数)	本社の所在地域が関東地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「甲信越地方」ダミー	本社の所在地域が甲信越地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「北陸地方」ダミー	本社の所在地域が北陸地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「東海地方」ダミー	本社の所在地域が東海地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「近畿地方」ダミー	本社の所在地域が近畿地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「中国地方」ダミー	本社の所在地域が中国地方の場合に1、それ以外の場合に0
		「四国地方」ダミー	本社の所在地域が四国地方の場合に1、それ以外の場合に0
	「九州地方」ダミー	本社の所在地域が九州地方の場合に1、それ以外の場合に0	
	直近3決算期で直面した経営課題	「販路の開拓」ダミー	直近3決算期で「販路の開拓」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
		「営業力・販売力の強化」ダミー	直近3決算期で「営業力・販売力の強化」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
		「製商品・サービスの開発」ダミー	直近3決算期で「製商品・サービスの開発」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
		「技術・研究開発力の向上」ダミー	直近3決算期で「技術・研究開発力の向上」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
		「新規事業展開・多角化」ダミー	直近3決算期で「新規事業展開・多角化」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
		「海外展開」ダミー	直近3決算期で「海外展開」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
		「生産・業務効率の向上」ダミー	直近3決算期で「生産・業務効率の向上」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0
「経費の削減」ダミー		直近3決算期で「経費の削減」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0	
「従業員の確保」ダミー		直近3決算期で「従業員の確保」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0	
「従業員のスキル向上」ダミー		直近3決算期で「従業員のスキル向上」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0	
「財務内容の改善」ダミー		直近3決算期で「財務内容の改善」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0	
「事業承継」ダミー	直近3決算期で「事業承継」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0		
「経営管理体制の改善」ダミー	直近3決算期で「経営管理体制の改善」という経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0		
「その他」ダミー	直近3決算期でその他の経営課題に直面した場合に1、直面しなかった場合に0		

金融機関に経営課題を相談した中小企業の特徴と業績の変化

カテゴリー	変数	定義	
経営者の属性	経営者の年齢 (対数)	\ln (直近決算期の3期前の期末時点における経営者の年齢、歳)	
	経営者の在任年数 (対数)	\ln (直近決算期の3期前の期末時点における経営者の在任年数、年)	
財務内容	売上高償却前経常利益率 (%)	償却前経常利益額 / 売上高 (直近決算期の3期前の決算)	
	自己資本比率 (%)	自己資本 / 総資産 (直近決算期の3期前の決算)	
	借入比率 (%)	総借入金残高 / 総資産 (直近決算期の3期前の決算)	
	正味運転資本比率	(受取手形+売掛金+棚卸資産 - 支払手形 - 買掛金) / 月商 (直近決算期の3期前の決算)	
	固定資産比率 (%)	固定資産 / 総資産 (直近決算期の3期前の決算)	
金融機関との取引状況	メインバンクの借入金比率 (%)	メインバンクからの借入金残高 / 総借入金残高 (直近決算期の3期前の決算)	
	メインバンクとの取引期間	「5年以下」ダミー	メインバンクとの取引期間が5年以下の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「5年超10年以下」ダミー	メインバンクとの取引期間が5年超10年以下の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「10年超15年以下」ダミー	メインバンクとの取引期間が10年超15年以下の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「15年超20年以下」ダミー	メインバンクとの取引期間が15年超20年以下の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「20年超」ダミー (参照変数)	メインバンクとの取引期間が20年超の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
	メインバンクとの接触頻度	「1カ月に2回以上」ダミー (参照変数)	メインバンクとの接触頻度が1カ月に2回以上の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「月に1回程度」ダミー	メインバンクとの接触頻度が月に1回程度の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「3カ月に1回程度」ダミー	メインバンクとの接触頻度が3カ月に1回程度の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)
		「6カ月に1回以下」ダミー	メインバンクとの接触頻度が6カ月に1回以下の場合に1、それ以外の場合に0 (アンケート回答時点)

(注) 網掛けした変数はアンケートから得られた情報、それ以外はアンケート回答企業の財務データである (以下同じ)。

表-5 相談企業の基本統計量

カテゴリー	変数	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
企業の属性	業歴 (対数)	447	3.937	0.566	1.792	5.112	
	売上高 (対数)	447	9.633	1.030	7.197	13.052	
	業種	「製造業」ダミー (参照変数)	447	0.378	0.485	0	1
		「建設業」ダミー	447	0.121	0.326	0	1
		「情報通信業」ダミー	447	0.009	0.094	0	1
		「運輸業」ダミー	447	0.081	0.272	0	1
		「卸売業」ダミー	447	0.172	0.378	0	1
		「小売業」ダミー	447	0.107	0.310	0	1
		「飲食店」ダミー	447	0.011	0.105	0	1
		「宿泊業」ダミー	447	0.022	0.148	0	1
		「サービス業」ダミー	447	0.067	0.250	0	1
		「不動産業」ダミー	447	0.013	0.115	0	1
		「その他」ダミー	447	0.018	0.133	0	1
		本社の所在地域	「北海道」ダミー	447	0.043	0.202	0
	「東北地方」ダミー		447	0.161	0.368	0	1
	「関東地方」ダミー (参照変数)		447	0.159	0.366	0	1
	「甲信越地方」ダミー		447	0.067	0.250	0	1
	「北陸地方」ダミー		447	0.045	0.207	0	1
	「東海地方」ダミー		447	0.085	0.279	0	1
	「近畿地方」ダミー		447	0.226	0.419	0	1
	「中国地方」ダミー		447	0.094	0.292	0	1
	「四国地方」ダミー		447	0.038	0.191	0	1
	直近3決算期で直面した経営課題	「九州地方」ダミー	447	0.083	0.276	0	1
		「販路の開拓」ダミー	447	0.530	0.500	0	1
		「営業力・販売力の強化」ダミー	447	0.694	0.462	0	1
		「製商品・サービスの開発」ダミー	447	0.302	0.460	0	1
		「技術・研究開発力の向上」ダミー	447	0.306	0.462	0	1
		「新規事業展開・多角化」ダミー	447	0.306	0.462	0	1
		「海外展開」ダミー	447	0.130	0.336	0	1
		「生産・業務効率の向上」ダミー	447	0.530	0.500	0	1
		「経費の削減」ダミー	447	0.441	0.497	0	1
		「従業員の確保」ダミー	447	0.640	0.481	0	1
		「従業員のスキル向上」ダミー	447	0.671	0.470	0	1
「財務内容の改善」ダミー		447	0.434	0.496	0	1	
「事業承継」ダミー		447	0.345	0.476	0	1	
「経営管理体制の改善」ダミー		447	0.311	0.463	0	1	
「その他」ダミー		447	0.009	0.094	0	1	
経営者の属性	経営者の年齢 (対数)	447	4.027	0.193	3.332	4.431	
	経営者の在任年数 (対数)	447	2.436	0.964	0	4.060	
財務内容	売上高償却前経常利益率 (%)	447	4.963	5.047	-11.203	32.057	
	自己資本比率 (%)	447	24.092	21.475	-59.084	86.296	
	借入比率 (%)	447	50.975	24.428	0.204	141.662	
	正味運転資本比率	447	1.749	1.704	-1.897	10.096	
	固定資産比率 (%)	447	49.361	19.276	4.373	97.573	
金融機関との取引状況	メインバンクの借入金比率 (%)	447	40.369	24.407	0	100	
	メインの取引期間	「5年以下」ダミー	447	0.031	0.174	0	1
		「5年超10年以下」ダミー	447	0.067	0.250	0	1
		「10年超15年以下」ダミー	447	0.072	0.258	0	1
		「15年超20年以下」ダミー	447	0.051	0.221	0	1
		「20年超」ダミー (参照変数)	447	0.779	0.416	0	1
	メインの接触頻度	「1カ月に2回以上」ダミー (参照変数)	447	0.597	0.491	0	1
		「月に1回程度」ダミー	447	0.360	0.481	0	1
		「3カ月に1回程度」ダミー	447	0.040	0.197	0	1
		「6カ月に1回以下」ダミー	447	0.002	0.047	0	1

表-6 非相談企業の基本統計量

カテゴリー	変数	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
企業の属性	業歴 (対数)	881	3.870	0.650	0	5.940	
	売上高 (対数)	881	9.342	0.962	6.339	12.471	
	業種	「製造業」ダミー (参照変数)	881	0.422	0.494	0	1
		「建設業」ダミー	881	0.116	0.320	0	1
		「情報通信業」ダミー	881	0.015	0.121	0	1
		「運輸業」ダミー	881	0.070	0.256	0	1
		「卸売業」ダミー	881	0.143	0.350	0	1
		「小売業」ダミー	881	0.081	0.272	0	1
		「飲食店」ダミー	881	0.020	0.142	0	1
		「宿泊業」ダミー	881	0.010	0.101	0	1
		「サービス業」ダミー	881	0.083	0.276	0	1
		「不動産業」ダミー	881	0.005	0.067	0	1
		「その他」ダミー	881	0.035	0.184	0	1
		本社の所在地域	「北海道」ダミー	881	0.049	0.216	0
	「東北地方」ダミー		881	0.159	0.366	0	1
	「関東地方」ダミー (参照変数)		881	0.222	0.416	0	1
	「甲信越地方」ダミー		881	0.068	0.252	0	1
	「北陸地方」ダミー		881	0.036	0.187	0	1
	「東海地方」ダミー		881	0.090	0.286	0	1
	「近畿地方」ダミー		881	0.191	0.393	0	1
	「中国地方」ダミー		881	0.072	0.258	0	1
	「四国地方」ダミー		881	0.037	0.190	0	1
	直近3決算期で直面した経営課題	「九州地方」ダミー	881	0.075	0.263	0	1
		「販路の開拓」ダミー	881	0.462	0.499	0	1
		「営業力・販売力の強化」ダミー	881	0.656	0.475	0	1
		「製商品・サービスの開発」ダミー	881	0.222	0.416	0	1
		「技術・研究開発力の向上」ダミー	881	0.317	0.465	0	1
		「新規事業展開・多角化」ダミー	881	0.221	0.415	0	1
		「海外展開」ダミー	881	0.087	0.283	0	1
		「生産・業務効率の向上」ダミー	881	0.487	0.500	0	1
		「経費の削減」ダミー	881	0.402	0.491	0	1
		「従業員の確保」ダミー	881	0.620	0.486	0	1
「従業員のスキル向上」ダミー		881	0.662	0.473	0	1	
「財務内容の改善」ダミー		881	0.286	0.452	0	1	
「事業承継」ダミー		881	0.230	0.421	0	1	
「経営管理体制の改善」ダミー		881	0.235	0.424	0	1	
「その他」ダミー	881	0.006	0.075	0	1		
経営者の属性	経営者の年齢 (対数)	881	4.029	0.188	3.332	4.489	
	経営者の在任年数 (対数)	881	2.402	0.979	0	4.111	
財務内容	売上高償却前経常利益率 (%)	881	6.327	6.172	-11.118	41.225	
	自己資本比率 (%)	881	28.364	23.182	-230.857	95.722	
	借入比率 (%)	881	47.958	23.895	0	266.429	
	正味運転資本比率	881	1.796	1.829	-3.628	14.061	
	固定資産比率 (%)	881	49.066	20.399	0.057	97.723	
金融機関との取引状況	メインバンクの借入金比率 (%)	874	34.205	23.271	0	100	
	メインの取引バイン期間	「5年以下」ダミー	881	0.019	0.138	0	1
		「5年超10年以下」ダミー	881	0.054	0.227	0	1
		「10年超15年以下」ダミー	881	0.075	0.263	0	1
		「15年超20年以下」ダミー	881	0.051	0.220	0	1
		「20年超」ダミー (参照変数)	881	0.800	0.400	0	1
	メインの接触バイン頻度	「1カ月に2回以上」ダミー (参照変数)	881	0.405	0.491	0	1
		「月に1回程度」ダミー	881	0.414	0.493	0	1
		「3カ月に1回程度」ダミー	881	0.128	0.335	0	1
		「6カ月に1回以下」ダミー	881	0.052	0.223	0	1

表-7 業種の分布 (相談企業、非相談企業)

(単位: %)

	相談企業 (n=447)	非相談企業 (n=881)
製造業	37.8	42.2
非製造業	62.1	57.8
建設業	12.1	11.6
情報通信業	0.9	1.5
運輸業 (倉庫業を含む)	8.1	7.0
卸売業	17.2	14.3
小売業	10.7	8.1
飲食店	1.1	2.0
宿泊業	2.2	1.0
サービス業	6.7	8.3
不動産業	1.3	0.5
その他	1.8	3.5

表-8 本社の所在地域の分布 (相談企業、非相談企業)

(単位: %)

	相談企業 (n=447)	非相談企業 (n=881)
北海道	4.3	4.9
東北地方	16.1	15.9
関東地方	15.9	22.2
甲信越地方	6.7	6.8
北陸地方	4.5	3.6
東海地方	8.5	9.0
近畿地方	22.6	19.1
中国地方	9.4	7.2
四国地方	3.8	3.7
九州地方	8.3	7.5

((受取手形+売掛金+棚卸資産-支払手形-買掛金) / 月商) の平均値をみると、相談企業は1.749、非相談企業は1.796と、両者に差はほとんどみられない。

設備資金の必要度合いを示す固定資産比率 (固定資産 / 総資産、%) の平均値をみても、相談企業は49.361、非相談企業は49.066と、差はほとんどみられない。

(4) 金融機関との取引状況

金融機関との取引状況をみていこう。金融機関との取引状況に着目するのは、金融機関とどの程

図-1 直面した経営課題 (相談企業、非相談企業)

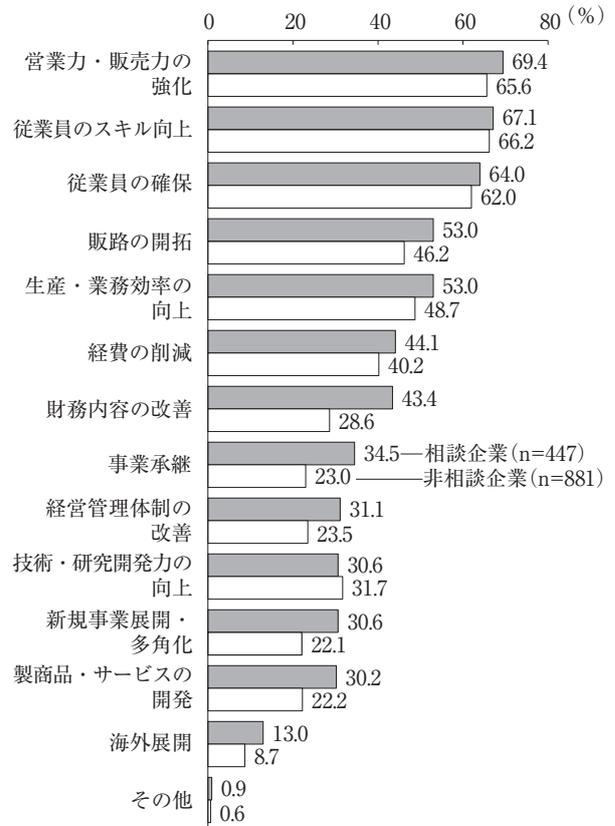


表-9 直面した経営課題の割合の差分

(単位: ポイント)

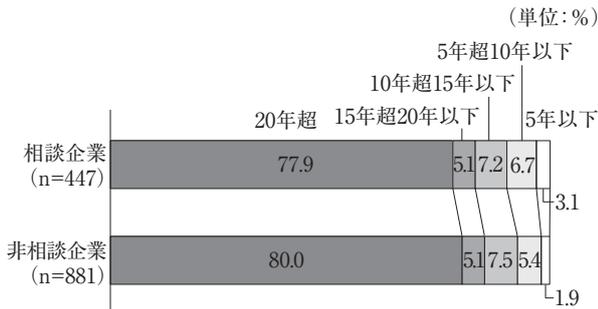
財務内容の改善	14.8
事業承継	11.5
新規事業展開・多角化	8.5
製商品・サービスの開発	8.0
経営管理体制の改善	7.6
販路の開拓	6.8
海外展開	4.3
生産・業務効率の向上	4.3
経費の削減	3.9
営業力・販売力の強化	3.8
従業員の確保	2.0
従業員のスキル向上	0.9
その他	0.3
技術・研究開発力の向上	-1.1

(注) 1 相談企業の回答割合から非相談企業の回答割合を差し引いたもの。

2 ポイントは比率 (%) の差分を表す単位を意味する。

度りレーションを構築しているかが、経営課題を相談するかどうかに影響していると考えられるためである。

図-2 メインバンクとの取引期間
(相談企業、非相談企業)

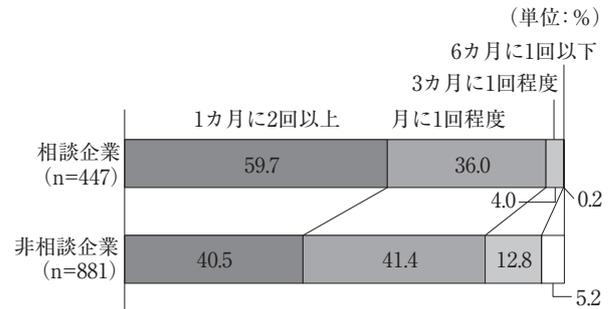


借入金全体に占めるメインバンクの割合を示す、メインバンクの借入金比率（直近決算期の3期前の決算、メインバンクからの借入金残高／総借入金残高、%）の平均値をみると、相談企業は40.369と、非相談企業（34.205）を上回っている（表-5、6）。

アンケート回答時点におけるメインバンクとの取引期間をみると、相談企業では「20年超」が77.9%、「15年超20年以下」が5.1%、「10年超15年以下」が7.2%、「5年超10年以下」が6.7%、「5年以下」が3.1%となっている（図-2）。非相談企業をみても、「20年超」が80.0%、「15年超20年以下」が5.1%、「10年超15年以下」が7.5%、「5年超10年以下」が5.4%、「5年以下」が1.9%となっており、回答割合に差はほとんどみられない。

アンケート回答時点におけるメインバンクとの接触頻度をみると、相談企業では「1カ月に2回以上」が59.7%、「月に1回程度」が36.0%、「3カ月に1回程度」が4.0%、「6カ月に1回以下」が0.2%となっている（図-3）。一方、非相談企業では「1カ月に2回以上」が40.5%、「月に1回程度」が41.4%、「3カ月に1回程度」が12.8%、「6カ月に1回以下」が5.2%となっており、

図-3 メインバンクとの接触頻度
(相談企業、非相談企業)



相談企業のほうがメインバンクと接触する頻度が多いようである。

(5) 計量分析の概要

ここまで、相談企業と非相談企業の違いについて、クロス集計と基本統計量をもとにみてきた。

ただし、これらの結果は、ほかのさまざまな要因が交絡した状態である。そこで最後に計量分析を行い、ほかの要因を一定にしたうえで、経営相談の有無に影響する要因を探っていく。

被説明変数は、直近3決算期における金融機関に対する経営相談の有無、すなわち相談企業を1、非相談企業を0とするダミー変数である。説明変数の係数の符号がプラスであれば、金融機関に経営課題を相談する確率との間に正の相関が、マイナスであれば、負の相関があるといえる。

説明変数はクロス集計と基本統計量でみてきた項目である。すなわち、企業の属性として①業歴、②売上高、③業種¹⁶、④本社の所在地域¹⁷、⑤直近3決算期で直面した経営課題¹⁸、経営者の属性として⑥経営者の年齢、⑦経営者の在任年数、財務内容として⑧売上高償却前経常利益率、⑨自己資

¹⁶「製造業」ダミー、「建設業」ダミー、「情報通信業」ダミー、「運輸業」ダミー、「卸売業」ダミー、「小売業」ダミー、「飲食店」ダミー、「宿泊業」ダミー、「サービス業」ダミー、「不動産業」ダミー、「その他」ダミーを設定している。参照変数は「製造業」ダミーである。

¹⁷「北海道」ダミー、「東北地方」ダミー、「関東地方」ダミー、「甲信越地方」ダミー、「北陸地方」ダミー、「東海地方」ダミー、「近畿地方」ダミー、「中国地方」ダミー、「四国地方」ダミー、「九州地方」ダミーを設定している。参照変数は「関東地方」ダミーである。

¹⁸「販路の開拓」ダミー、「営業力・販売力の強化」ダミー、「製商品・サービスの開発」ダミー、「技術・研究開発力の向上」ダミー、「新規事業展開・多角化」ダミー、「海外展開」ダミー、「生産・業務効率の向上」ダミー、「経費の削減」ダミー、「従業員の確保」ダミー、「従業員のスキル向上」ダミー、「財務内容の改善」ダミー、「事業承継」ダミー、「経営管理体制の改善」ダミー、「その他」ダミーを設定している。それぞれ、直近3決算期で該当する経営課題に直面した場合に1をとるダミー変数である。

本比率、⑩借入比率、⑪正味運転資本比率、⑫固定資産比率、金融機関との取引状況として⑬メインバンクの借入金比率、⑭メインバンクとの取引期間¹⁹、⑮メインバンクとの接触頻度²⁰である。

被説明変数は2値であるので、推計モデルはロジットモデルを採用している。推計結果は表-10のとおりで、擬似決定係数は0.1262である。なお、業種ダミーと本社の所在地域ダミーについては、推計結果の記載を省略している²¹。

(6) 推計結果

それぞれの説明変数について、推計結果を確認する。まず、企業の属性のうち、業歴をみると、金融機関に経営相談する確率と有意な関係はみられない。売上高をみると、金融機関に経営相談する確率と有意に正の相関がみられる。前述のとおり、相談企業の売上高の平均値は非相談企業を上回っているが、事業規模が大きい企業ほど相談企業となる確率が高いことを改めて確認できた。直近3決算期で直面した経営課題をみると、「製商品・サービスの開発」ダミー、「新規事業展開・多角化」ダミー、「財務内容の改善」ダミー、「事業承継」ダミーが金融機関に経営相談する確率と有意に正の相関がある。この4項目は、前掲表-9でみたクロス集計の差分が大きかった項目であり、やはりこれらの経営課題を抱える企業ほど相談企業となる確率が高いことが確認できた。

次は、経営者の属性である。経営者の年齢、経営者の在任年数ともに、金融機関に経営相談する確率と有意な関係はみられない。

財務内容をみていこう。売上高償却前経常利益

率をみると、金融機関に経営課題を相談する確率と有意に負の相関がみられる。基本統計量の比較でも差がみられたとおり、収益性が低い企業ほど相談企業となる確率が高いといえる。なお、自己資本比率、借入比率、正味運転資本比率、固定資産比率は、金融機関に経営相談する確率と有意な関係がみられない。自己資本比率と借入比率の平均値は相談企業と非相談企業との間にやや差がみられたが、統計的に有意な差とはいえなかった。

最後は、金融機関との取引状況である。相談企業のほうが平均値が高かった、メインバンクの借入金比率をみると、やはり金融機関に経営相談する確率と有意に正の相関がみられた。メインバンクとの取引期間については、「5年超10年以下」ダミーのみ、10%水準ながら金融機関に経営相談する確率と有意に正の相関がみられる。次に、メインバンクとの接触頻度をみると、「月に1回程度」ダミー、「3カ月に1回程度」ダミー、「6カ月に1回以下」ダミーのすべてについて、金融機関に経営相談する確率と有意に負の相関がみられる。参照変数は「1カ月に2回以上」ダミーであるため、メインバンクと接触する頻度が少ない企業ほど、相談企業となる確率が低いといえる。

以上の計量分析の結果をまとめると、相談企業は非相談企業と比較して、①事業規模が相対的に大きい、②製商品・サービスの開発、新規事業展開・多角化、財務内容の改善、事業承継という経営課題に直面していることが多い、③収益性が相対的に低い、④借入金全体に占めるメインバンクの割合が高く、メインバンクと接触する頻度が多いといった特徴がみられる。

¹⁹ 「5年以下」ダミー、「5年超10年以下」ダミー、「10年超15年以下」ダミー、「15年超20年以下」ダミー、「20年超」ダミーを設定している。参照変数は「20年超」ダミーである。

²⁰ 「1カ月に2回以上」ダミー、「月に1回程度」ダミー、「3カ月に1回程度」ダミー、「6カ月に1回以下」ダミーを設定している。参照変数は「1カ月に2回以上」ダミーである。

²¹ 業種と本社の所在地域は、それぞれ経営相談の有無に影響していると考えられるため、説明変数に含める必要はある。一方で、例えば、建設業の企業のほうが製造業の企業よりも経営相談しやすいという推計結果が出たとしても、それがどのような理由によるものなのかは一概に解釈できない。一口に業種の違いといっても、業界の景気動向の違いや取引慣行の違いなどさまざまな理由がある。したがって、本稿の分析では、業種ダミーと本社の所在地域ダミーを、推計の頑健性を高めるためのコントロール変数と位置づけている。

表-10 推計結果 (ロジットモデル)

推計モデル	ロジットモデル				
被説明変数	直近3決算期における金融機関に対する経営相談の有無 (相談企業 = 1、非相談企業 = 0)				
説明変数		係数	標準誤差	P値	
企業の属性	業歴 (対数)	0.124	0.125	0.321	
	売上高 (対数)	0.271	0.078	0.001***	
	業種ダミー	(記載省略)			
	本社の所在地ダミー	(記載省略)			
	直近3決算期で直面した経営課題	「販路の開拓」ダミー	0.222	0.138	0.107
		「営業力・販売力の強化」ダミー	-0.031	0.148	0.833
		「製商品・サービスの開発」ダミー	0.424	0.160	0.008***
		「技術・研究開発力の向上」ダミー	-0.231	0.163	0.155
		「新規事業展開・多角化」ダミー	0.279	0.152	0.066*
		「海外展開」ダミー	0.237	0.215	0.270
		「生産・業務効率の向上」ダミー	0.164	0.142	0.249
		「経費の削減」ダミー	-0.169	0.140	0.229
		「従業員の確保」ダミー	0.042	0.138	0.759
		「従業員のスキル向上」ダミー	-0.076	0.146	0.602
		「財務内容の改善」ダミー	0.436	0.144	0.002***
「事業承継」ダミー	0.609	0.151	0.000***		
「経営管理体制の改善」ダミー	0.123	0.154	0.425		
「その他」ダミー	0.851	0.724	0.240		
経営者の属性	経営者の年齢 (対数)	-0.506	0.435	0.244	
	経営者の在任年数 (対数)	0.006	0.083	0.942	
財務内容	売上高償却前経常利益率 (%)	-0.042	0.013	0.002***	
	自己資本比率 (%)	-0.0005	0.006	0.940	
	借入比率 (%)	0.0004	0.006	0.947	
	正味運転資本比率	-0.006	0.046	0.904	
	固定資産比率 (%)	0.004	0.004	0.335	
金融機関との取引状況	メインバンクの借入金比率 (%)	0.009	0.003	0.001***	
	メイン取引期間	「5年以下」ダミー	0.680	0.417	0.103
		「5年超10年以下」ダミー	0.519	0.294	0.077*
		「10年超15年以下」ダミー	0.365	0.263	0.165
		「15年超20年以下」ダミー	0.143	0.299	0.633
	「20年超」ダミー	(参照変数)			
	メイン接触頻度	「1カ月に2回以上」ダミー	(参照変数)		
		「月に1回程度」ダミー	-0.491	0.136	0.000***
「3カ月に1回程度」ダミー		-1.390	0.288	0.000***	
「6カ月に1回以下」ダミー		-3.352	1.030	0.001***	
観測数	1,321				
擬似決定係数	0.1262				

(注) ***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で統計的に有意であることを示す (以下同じ)。

表-11 クロス集計による比較

	相談企業			n	非相談企業			n
	増加：49.2%	横ばい：19.9%	減少：30.9%		増加：46.9%	横ばい：23.7%	減少：29.4%	
売上高の変化	増加：49.2%	横ばい：19.9%	減少：30.9%	443	増加：46.9%	横ばい：23.7%	減少：29.4%	875
経常利益額の変化	増加：51.7%	横ばい：19.7%	減少：28.6%	441	増加：47.5%	横ばい：26.5%	減少：26.0%	869
売上高経常利益率の変化	改善：49.7%	横ばい：23.1%	悪化：27.2%	441	改善：44.5%	横ばい：32.7%	悪化：22.8%	865

(注)「増加(改善)」「横ばい」「減少(悪化)」とは、直近決算期の売上高、経常利益額、売上高経常利益率が、直近決算期の3期前の決算と比べ、増加(改善)、横ばい、減少(悪化)であったことを指す。

表-12 アウトカム指標の定義

アウトカム指標	定義
売上高増加率(%)	直近決算期の売上高/直近決算期の3期前の決算における売上高
償却前売上総利益額の変化(十万円)	直近決算期の償却前売上総利益額-直近決算期の3期前の決算における償却前売上総利益額
償却前経常利益額の変化(十万円)	直近決算期の償却前経常利益額-直近決算期の3期前の決算における償却前経常利益額
売上高償却前売上総利益率の変化(%)	直近決算期の売上高償却前売上総利益率-直近決算期の3期前の決算における売上高償却前売上総利益率
売上高償却前経常利益率の変化(%)	直近決算期の売上高償却前経常利益率-直近決算期の3期前の決算における売上高償却前経常利益率

5 金融機関に経営課題を相談した

中小企業の業績の変化

本節では、直近3決算期の3年の間に直面した経営課題を同期間で金融機関に相談した中小企業の業績の変化を探る。前節と同様に、アンケートから得られた情報と回答企業の財務データを併用する。

まず、アンケートのクロス集計と基本統計量により、相談企業と非相談企業の業績の変化を比較する。そのうえで、計量分析を行い、金融機関に経営相談することが企業業績の改善につながっているかを分析する。

(1) クロス集計による比較

はじめに、相談企業と非相談企業で、業績の変化に違いがみられるかを、アンケートのクロス集計からみていこう。ここでいう業績の変化とは、売上高、経常利益額、売上高経常利益率それぞれについて、「直近決算期」の状況が「直近決算期の3期前」の状況と比べてどのように変化しているかを指す。

相談企業では、売上高が「増加」と回答し

た企業の割合が49.2%、経常利益額が「増加」と回答した企業の割合が51.7%、売上高経常利益率が「改善」と回答した企業の割合が49.7%となっている(表-11)。一方、非相談企業では、売上高が「増加」と回答した企業の割合が46.9%、経常利益額が「増加」と回答した企業の割合が47.5%、売上高経常利益率が「改善」と回答した企業の割合が44.5%となっている。売上高、経常利益額、売上高経常利益率いずれにおいても、「増加」または「改善」した企業の割合は、相談企業が非相談企業を上回っている。

(2) 基本統計量による比較

ただし、アンケートのクロス集計には、業績の変化がアンケート回答者の記憶によるものという問題が残る。そこで以下では、アンケート回答企業の財務データを用いて、相談企業と非相談企業の違いを基本統計量からみていく。なお、業績の変化を表す指標(以下、アウトカム指標)の定義は表-12、相談企業と非相談企業それぞれの基本統計量は表-13、14のとおりである。

売上高増加率(直近決算期の売上高/直近決算期の3期前の決算における売上高、%)の平均値

表-13 相談企業の基本統計量（アウトカム指標）

アウトカム指標	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
売上高増加率（％）	447	108.982	28.778	52.327	274.774
償却前売上総利益額の変化（十万円）	447	640.978	1,806.529	-3,863	13,661
償却前経常利益額の変化（十万円）	447	312.864	1,114.353	-3,113	8,750
売上高償却前売上総利益率の変化（％）	447	1.176	4.595	-29.309	15.071
売上高償却前経常利益率の変化（％）	447	0.827	4.296	-23.555	22.656

表-14 非相談企業の基本統計量（アウトカム指標）

アウトカム指標	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
売上高増加率（％）	881	107.835	31.022	43.588	423.301
償却前売上総利益額の変化（十万円）	881	415.024	1,649.84	-16,283	14,911
償却前経常利益額の変化（十万円）	881	214.530	970.152	-4,808	8,778
売上高償却前売上総利益率の変化（％）	881	1.255	5.398	-39.544	30.969
売上高償却前経常利益率の変化（％）	881	0.716	5.027	-24.529	22.739

をみると、相談企業は108.982と、非相談企業（107.835）を上回っている。

また、償却前売上総利益額の変化（直近決算期の償却前売上総利益額－直近決算期の3期前の決算における償却前売上総利益額、十万円）の平均値をみると、相談企業は640.978と、非相談企業（415.024）を上回っている。

さらに、償却前経常利益額の変化（直近決算期の償却前経常利益額－直近決算期の3期前の決算における償却前経常利益額、十万円）の平均値をみても、相談企業は312.864と、非相談企業（214.530）を上回っている。

一方、売上高償却前売上総利益率の変化（直近決算期の売上高償却前売上総利益率－直近決算期の3期前の決算における売上高償却前売上総利益率、％）の平均値をみると、相談企業は1.176、非相談企業は1.255と、両者に差はほとんどみられない。

売上高償却前経常利益率の変化（直近決算期の売上高償却前経常利益率－直近決算期の3期前の決算における売上高償却前経常利益率、％）の平均値をみても、相談企業は0.827、非相談企業は0.716と、差はほとんどみられない。

相談企業の売上高、償却前売上総利益額、償却

前経常利益額が非相談企業より増加している一方で、売上高償却前売上総利益率の変化、売上高償却前経常利益率の変化についてはそれほど差がみられない。経営相談の効果が利益率を改善させるまでには至っていないといえる。

（3）傾向スコアマッチング推定による比較

ここまで、アンケートのクロス集計と基本統計量による比較を行ってきた。しかし、これらの分析には、相談企業と非相談企業の業績の変化を比較するに当たり、両者の属性をそろえられていないという問題が残る。業績の変化は、経営相談の有無以外の要因からも影響を受ける。経営相談の効果を正しく推計するためには、それらの影響を取り除く必要がある。

そこで以下では、傾向スコアマッチング推定を実施する。同推定によって、相談企業と非相談企業における、業種や事業規模といった属性の違いが推計結果に及ぼす影響を取り除いたうえで、相談企業の業績が非相談企業と比べて改善しているかを検証できる。

具体的な手順は、以下のとおりである。まず、どのような中小企業が金融機関に経営課題を相談しているのかを、ロジットモデルにより分析する。

表-15 推計結果 (傾向スコアマッチング推定)

アウトカム指標	treatment group - control group			観測数
	ATE	標準誤差	P 値	
売上高増加率 (ポイント)	3.474	2.070	0.093*	1,321
償却前売上総利益額の変化 (十万円)	196.007	113.128	0.083*	1,321
償却前経常利益額の変化 (十万円)	62.836	66.405	0.344	1,321
売上高償却前売上総利益率の変化 (ポイント)	-0.414	0.403	0.304	1,321
売上高償却前経常利益率の変化 (ポイント)	-0.058	0.368	0.876	1,321

(注) ポイントは比率 (%) の差分を表す単位を意味する。

すなわち、前節で実施した分析である。次に、ロジットモデルから算出された傾向スコア (propensity-score) をもとに、相談企業と、相談企業に属性が似通った非相談企業を1対1でマッチングしたうえで、経営課題を相談した企業群 (treatment group) と経営課題を相談しなかった企業群 (control group) を作成する。そして最後に、アウトカム指標である売上高増加率、償却前売上総利益額の変化、償却前経常利益額の変化、売上高償却前売上総利益率の変化、売上高償却前経常利益率の変化それぞれについて、treatment groupの期待値からcontrol groupの期待値を差し引いたATE (Average Treatment Effect: 平均処置効果) を算出する。

(4) 推計結果

各アウトカム指標のATEを確認しよう (表-15)。売上高増加率 (ポイント) は3.474、償却前売上総利益額の変化 (十万円) は196.007、償却前経常利益額の変化 (十万円) は62.836と、いずれもプラスの値を示している。一方、売上高償却前売上総利益率の変化 (ポイント) は-0.414、売上高償却前経常利益率の変化 (ポイント) は-0.058と、いずれもマイナスの値を示している。このうち、統計的に有意なアウトカム指標は、売上高増加率と償却前売上総利益額の変化である。

これらの結果から、①非相談企業と比べて、相談企業のほうが売上高増加率が高い、②非相談企業と比べて、相談企業のほうが償却前売上総利益

額が増えている、③償却前経常利益額の変化、売上高償却前売上総利益率の変化、売上高償却前経常利益率の変化については、相談企業と非相談企業の間には有意な差がないといえる。償却前経常利益額の変化は平均値で差がみられたものの、傾向スコアマッチング推定の結果では有意な差とはいえなかった。

6 結論と今後の課題

本稿では、アンケートから得られた情報とアンケート回答企業の財務データを組み合わせて、金融機関に経営課題を相談した中小企業の特徴と業績の変化を実証的に分析した。

まず、金融機関に経営課題を相談した中小企業と非相談企業を比較した結果、相談企業には以下の特徴がみられた。

第1に、事業規模が相対的に大きいことである。規模が大きくなるほど、経営のオペレーションが複雑になり、社内だけでは対応が難しい課題に直面しやすいことの表れといえよう。

第2に、「製商品・サービスの開発」「新規事業展開・多角化」「財務内容の改善」「事業承継」という経営課題に直面している企業が相対的に多いことである。財務内容の改善は、財務分析を得意とする金融機関からの助言を期待して相談していると考えられる。製商品・サービスの開発、新規事業展開・多角化、事業承継は、課題を克服するに当たり、緻密なスケジュールを策定したり、入

念な投資計画を策定したりする必要があり、他社の事例も踏まえた助言を期待して相談していると推察される。

一方で、「営業力・販売力の強化」「従業員のスキル向上」「従業員の確保」といった、多くの中小企業が抱える経営課題については、相談企業と非相談企業に有意な差がみられなかった。今後、金融機関には、そうした経営課題の相談相手としても機能していくことが期待される。

第3に、収益性が相対的に低いことである。収益性が低い企業は、借入れが困難になることを懸念して経営課題を相談しにくくなることもできるが、そうした状況は確認されなかった。収益性に不安があっても、経営改善に向けて金融機関へ相談している姿がうかがえる。

第4に、借入金全体に占めるメインバンクの割合が高く、メインバンクと接触する頻度が多いことである。金融機関がコンサルティング機能を発揮していくためには、まず企業から経営課題の相談相手として認識される必要がある。そのためには、普段から企業とのリレーションを深めておくことが肝要といえよう。

次に、相談企業と非相談企業の業績の変化を比較した結果、①相談企業のほうが売上高増加率が高い、②相談企業のほうが償却前売上総利益額が増えている、③償却前経常利益額の変化、売上高償却前売上総利益率の変化、売上高償却前経常利益率の変化については、相談企業と非相談企業の間に有意な差がないことが明らかになった。

相談企業の売上高や償却前売上総利益額が非相談企業より増加した点は、経営相談の効果といえる。一方で、売上高償却前売上総利益率や売上高償却前経常利益率といった、収益性を示す財務指標が非相談企業より改善するという効果は、本稿の分析期間内ではみられなかった。利益率が改善していくには時間を要することから、継続して経営面をサポートしていく必要がある。

最後に、今後の研究課題を挙げたい。

第1に、分析対象の拡充である。アンケートの対象が日本政策金融公庫中小企業事業の取引先に限定されているため、比較的規模の大きい中小企業が分析対象となっているからだ。今後、小規模の企業を対象とした分析にも取り組み、中小企業全体の現状を把握していく必要がある。

第2に、分析期間の拡張である。本稿では、相談前後の業績の変化を分析するに当たり、直近決算期と直近決算期の3期前の2時点と比較するにとどまっている。しかし、経営相談の効果が収益性や安全性に関する財務指標に表れてくるには、相応の時間を要すると考えられる。今後、時間の経過とともに最新のデータを入手できれば、業績の変化を長期的にとらえることができるようになるため、引き続き取り組んでいきたい。ただし、経営相談が行われてから時間が経てば経つほど、その経営相談自体の効果をとらえにくくなる可能性がある点には留意が必要である。

第3に、相談後の企業行動まで踏まえた分析を行うことである。本稿の分析は、経営相談の有無という外形的な違いによって、業績の変化がどう異なってくるかをとらえたにすぎない。企業が複数ある経営課題のうちどれを相談したのか、金融機関からどのようなアドバイスを受けたのか、アドバイスを受けた結果、企業がどう行動したのかといった点を踏まえることも必要だろう。

第4に、傾向スコアマッチング推定における、相談企業と非相談企業のマッチングの精度を高めることである。換言すれば、ロジット推計の頑健性を高めることである。例えば、本稿の分析では、相談前の1時点における売上高を説明変数として用いているが、売上高が同程度であっても、それが減少傾向にあるなかでのものなのか、増加傾向にあるなかでのものなのかで意味合いが異なってくる。こうした点を勘案し、モデルの精度を上げていきたい。

<参考文献>

- 小野有人 (2011) 「中小企業向け貸出をめぐる実証分析：現状と展望」日本銀行金融研究所『金融研究』第30巻第3号、2011年8月、pp.95-143
- 金融庁 (2002) 「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－」平成14年10月30日
- (2003a) 「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」平成15年3月27日
- (2003b) 「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム－中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性 (サステナビリティ) の確保－」平成15年3月28日
- (2005) 「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム (平成17～18年度)」平成17年3月29日
- (2007) 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」平成19年8月
- (2011) 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」平成23年5月
- (2014) 「平成26事務年度金融モニタリング基本方針 (監督・検査基本方針)」平成26年9月
- (2016) 「金融仲介機能のベンチマーク」平成28年9月
- (2017) 「企業アンケート調査の結果」平成29年10月25日
- 深沼光・藤田一郎 (2016) 「リレーションシップバンキングが中小企業の業績に与える効果」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第32号、2016年8月、pp.21-35
- 家森信善・相澤朋子・海野晋悟・小川光・尾崎泰文・近藤万峰・高久賢也・富村圭・播磨谷浩三・柳原光芳 (2017) 「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題－2017年・RIETI支店長アンケートの結果概要－」RIETI Discussion Paper Series, 17-J-044
- 渡部和孝 (2010) 「日本の金融規制と銀行行動」財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』平成22年第3号 (通巻第101号)、pp.119-140
- Boot, Arnoud W. A. (2000) “Relationship Banking: What Do We Know?” *Journal of Financial Intermediation*, 9(1), pp.7-25.
- Rajan, R. G. (1992) “Insiders and Outsiders: The Choice between Informed and Arm’s-Length Debt.” *Journal of Finance*, 47(4), pp.1,367-1,400