

中小企業懸賞論文本賞作品

地域金融機関による 経営者保証に依存しない融資の実現 —行員・職員の先入観とその改革に着目して—

星野 瑠実 和田 望花
(立教大学) (立教大学)
(経済学部4年) (経済学部4年)

<要 旨>

本稿では、経営者保証に依存しない融資を推進するために、地域金融機関はどのように取り組んでいくべきか考察する。昨今、新型コロナウイルス感染症や物価高騰、深刻な人手不足などの影響により、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい状況にある。この状況を打破するため、地域金融機関は中小企業に対する支援を加速していく必要がある。そのような中、経営者保証という融資慣行が、企業の創業意欲や事業展開を妨げ、企業の成長のみならず地域金融機関の成長をも阻害している。中小企業の成長・発展のため、経営者保証は見直され、経営者保証に関するガイドラインが策定された。しかしながら、地域金融機関における経営者保証への依存度は未だ高いままである。調査により、経営者保証に依存しない融資が進まない原因として、「経営者保証に関するガイドラインに従いすぎている」、「規律付けとしての役割が無くなることへの懸念」、「経営者保証を外すことへの抵抗感」の3つがあることが判明した。

そこで筆者は、広島銀行の取り組みに着目した。広島銀行では、「原則、経営者保証を付けない」という方針を定め、地域の状況に合わせた独自のガイドラインを新たに作成した。また、規律付けの手段として地域モニタリングがあるとし、経営者保証のみが規律付けの手段ではないという考えのもと経営者保証を外している。さらに、本部と支店の全体で意識改革を行うことで、行員の経営者保証を外すことへの抵抗感を払拭し、経営者保証に依存しない融資の推進に繋げている。

本稿では、広島銀行における3つの取り組みを他の地域金融機関でも適用できるか検討し、経営者保証に依存しない融資の推進のため、地域金融機関はどのように取り組んでいくべきか考察する。

目次

はじめに

1章：経営者保証について

- 1-1：経営者保証に依存した融資とその課題
 - 1-1-1：経営者保証とは
 - 1-1-2：地域金融機関における担保や保証に依存した融資のこれまで
 - 1-1-3：地域金融機関における経営者保証に依存した融資の課題
- 1-2：経営者保証に依存しない融資の実現への取り組み

2章：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への取り組み

- 2-1：経営者保証に依存しない融資の到達度
- 2-2：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への対応
 - 2-2-1：経営者保証を外した融資に抵抗感が少ない地域金融機関
 - 2-2-2：経営者保証を外した融資に抵抗感を感じている地域金融機関
 - 2-2-3：経営者保証を外した融資に抵抗感があるが、短期・少額融資を中心に取り組んでいる地域金融機関
 - 2-2-4：経営者保証に依存しない融資が促進された地域金融機関
- 2-3：地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の課題

3章：経営者保証に依存しない融資が促進された事例

- 3-1：広島銀行による取り組み
 - 3-1-1：原則経営者保証を求めないという判断に至った経緯
- 3-2：具体的な取り組み内容
 - 3-2-1：広島銀行独自のガイドライン作成
 - 3-2-2：規律付けに対する意識
 - 3-2-3：意識改革
- 3-3：経営者保証を外したことにより生じた効果

4章：経営者保証に依存しない融資が広まることへの今後の期待

- 4-1：広島銀行の取り組みは他の地域金融機関でも適用可能なのか
 - 4-1-1：法人と個人が一体化している企業に対して、経営者保証を外した融資を適用できるのか
 - 4-1-2：規律付けの手段を経営者保証ではなく、地域モニタリングで代用できるのか
 - 4-1-3：本部と支店が一体となった意識改革は適用可能なのか
- 4-2：地域金融機関が経営者保証に依存しない融資に取り組むべき本質的理由

おわりに

はじめに

新型コロナウイルス感染症や物価高騰、深刻な人手不足などの影響により、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい状況にあり様々な課題を抱えている（中小企業庁；2023）。

このような状況の中、経営者保証の存在は、個人破産した場合新規融資が受けにくくなることから、創業の意欲や事業承継を妨げ、中小企業の成長を阻害している（日本経済新聞；2022

(1)、2022 (2))。これらへの対応として、経営者保証に関するガイドラインが2013年12月に公表、2014年2月から適用が開始された（伊藤；2017）。

しかし、地域金融機関において経営者保証に依存しない融資は進んでおらず、2021年度の中小企業向け新規融資に占める無保証融資の割合は民間金融機関全体で29.9%にとどまっている（日本経済新聞；2022 (1))。調査を進めるうちに、地域金融機関において経営者保証

に依存しない融資が進まない理由が3点あることが判明した。1点目は、経営者保証に関するガイドラインに準ずるあまりに、「法人と個人の明確な分離」という項目で、多くの中小企業が経営者保証を外す対象に当てはまらないことである。2点目は、経営者保証の役割として大きな意味を持つ、経営者への規律付けとしての役割が失われてしまうことへの懸念である。3点目は、経営者保証を外すことに行員や職員が抵抗感を持っていることである。

そこで筆者は、以上の課題3点を解決している広島銀行の事例に着目した。独自のガイドラインの作成や、規律付けの新たな考え方、抵抗感払拭のための意識改革など、地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の促進につながる3つの取り組みがなされていると分かった。

本稿では、この調査結果をもとに、以上の3つの取り組みが他の地域金融機関でも適用できるかどうかを検討し、地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の促進へどうしたら繋げられるのか、その実現性を考察する。

1章：経営者保証について

1-1：経営者保証に依存した融資とその課題

1-1-1：経営者保証とは

日本経済新聞（2022（1））によると、経営者保証とは、金融機関から受けた融資の返済が滞った時に、会社が持つ資産と個人の財産を一体で支払う仕組みのことである。経営者保証という仕組みによって、金融機関は安心して融資が行えている（日本経済新聞;2022（3））。さらに、経営者保証は経営規律を保つほか、信用補完

の観点で金融機関が中小企業融資に付ける商慣習である（日本経済新聞;2022（1））。重ねて、経営者保証は金融機関と経営者の間に存在する情報の非対称性に伴う問題を緩和し、金融機関が積極的に融資を行える貸出条件でもある（植杉;2022）。中小企業の経営者のうち80%超が経営者保証を提供するなど、経営者保証は中小企業金融における融資慣行として定着し、中小企業の資金調達に寄与している（金融庁;2013（1））。櫛部（2016）によると、企業規模が小さいほど経営者保証の提供割合が高い傾向にあるといい、地域金融機関の取引先である中小企業が多く当てはまる事が分かる。

1-1-2：地域金融機関における担保や保証に依存した融資のこれまで

植杉（2022）によると、金融庁は、これまで地域金融機関が保証や担保の確保に重点を置いたことによる、審査やモニタリング能力の弱体化を懸念していた。加えて、担保や保証への過度な依存が、地域金融機関における中小企業の事業を評価する能力の低下をもたらしているという（齋藤;2019）。そこで金融庁により、保証や担保に依存しない融資を推進する対策が行われ、各機関は以下の対応を行った。2006年、信用保証協会は経営に直接関係のない第三者に保証を求める慣行を原則禁止にし、その保証の提供割合は低下していった（植杉;2022）。その他、地域金融機関は不動産などを担保とした融資を見直し、その比率も年々低下している。

このように第三者による保証や担保に依存した慣行は薄れつつあるが、経営者本人による保証の提供割合は減少せず、地域金融機関の経

営者保証への依存度は高いままである（植杉；2022）。

1-1-3：地域金融機関における営業者保証に依存した融資の課題

営業者保証は会社の資金で返済ができない場合、自身の財産を切り崩して返済することになり、個人の生活に支障をきたす（日本経済新聞；2022（3））。加えて営業者保証は、事業に失敗した時のリスクや損失から、事業承継を妨げる一因となっている（植杉；2022）。

にも関わらず、合理的な理由がなく不必要に営業者保証を付けている例が多いという（日本経済新聞；2022（3））。安易な営業者保証への依存は、中小企業による財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による透明性の確保を阻害する（金融庁；2013（1））。併せて、地域金融機関による企業の事業内容や経営状況等に対する目利きを重視した融資を妨げている（金融庁；2013（1））。その上、取引先との関係が親密である地域金融機関の強みとなっている、リレーションシップ・バンキング¹（以下「リレバン」）の機能を低下させている（中岡ほか；2011）。つまり、中小企業と地域金融機関の双方において、営業者保証に依存した融資により健全な事業経営と健全な融資慣行といった機能を逸失していることが課題である（金融庁；2013（1））。

これらの課題を踏まえ、地域金融機関は営業者保証に過度に依存しない融資慣行を通して、営業者保証が不要な健全な経営体を作ることを目指すべきであり（家森；2023）、営業者保

証の在り方をより一層再考していくことが求められる。

1-2：営業者保証に依存しない融資の実現への取り組み

前述のような営業者保証の課題を受け、営業者保証に関するガイドライン研究会²により「営業者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」）」が2013年12月に公表、2014年2月から適用が開始された（伊藤；2017）。ガイドラインの狙いは、個人が起業しやすい環境を整備することであり、地域金融機関側は融資先に対する目利き力を問われることになった（日本経済新聞；2022（1））。

ガイドラインには営業者保証を外す3要件として、①法人と営業者との関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化、③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保が挙げられている（岡本ほか；2022）。

2022年には、営業者保証に依存しない融資慣行の確立をさらに促進させるため「営業者保証改革プログラム」が策定された（経済産業省ほか；2022）。このプログラムは「スタートアップ、創業」、「民間金融機関による融資」、「信用保証付融資」、「中小企業カバナンス」で構成されている（経済産業省ほか；2022）。

さらに、金融庁により2022年11月に民間金融機関に対する監督指針の改正案が発表され、2023年4月から適用された（日本経済新聞；2022（1））。これにより、金融機関は保証の必要性など合理的な理由を具体的に説明しない限

1 取引先企業との長期にわたる取引関係の中から、営業者の資質や力量、事業の将来性等の定性情報をしっかりと把握・理解して信用供与すること（新田ほか；2020）

2 日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする（金融庁；2013（2））。

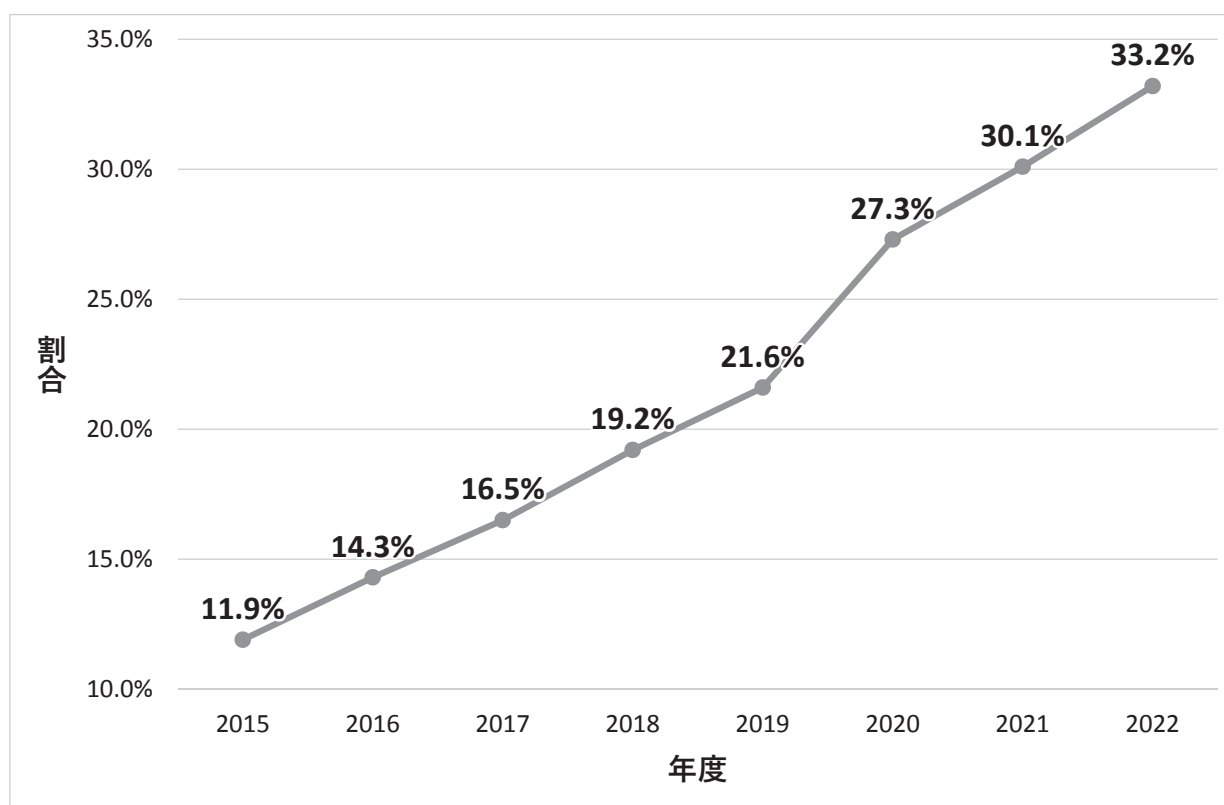
り、経営者保証を要求できなくなった（日本経済新聞；2022（1））。併せて、各金融機関はその説明件数を記録し金融庁に報告する必要があるほか、ディスクロージャー誌などで取り組み方針を公表することが要請された（日本経済新聞；2022（3））。

2章：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への取り組み

2-1：経営者保証に依存しない融資の到達度

伊藤（2017）によると、ガイドライン策定後、多くの金融機関で経営者保証を付けない融資形態が増えつつあるという（図1）。

図1 民間金融機関における新規融資に占める無保証融資等の割合



出所：金融庁；2017、2018、2023より筆者作成。

一方で、債権保全を重視した従来の慣行を踏襲して経営者保証を付けているケースもあり、民間金融機関全体における2022年度の新規融資に占める無保証融資等の割合は33.2%にとどまっている（金融庁；2023）。地方銀行と信用金庫別で見ると、地方銀行は約6割、信用金庫は未だ約3割の水準にすぎない（A信用金庫ヒアリング）。このことから、ガイドラインの

策定や金融庁による指導はあったものの、経営者保証に依存しない融資の到達度は金融機関によってばらつきがあることが分かる。

2-2：地域金融機関による経営者保証に依存しない融資への対応

筆者は、複数の地域金融機関に経営者保証に依存しない融資の取り組みについて調査を行

い、経営者保証を外すことへの姿勢、融資率、種類、審査基準、抵抗感³の有無などをまとめた(表1)。

この調査から、経営者保証を外すことに対して抵抗感が少なく積極的に融資を進める地域金融機関もあれば、経営者保証を外すことに抵

抗感を感じ、経営者保証を外した融資を推進できていない地域金融機関も存在することが分かった。一方、経営者保証を外すことに抵抗感を感じていたものの、独自の取り組みにより、経営者保証に依存しない融資を前向きに行うことが可能となった地域金融機関も存在する。

表1 各地域金融機関による経営者保証を外した融資対応の概要

経営者保証を外すことに対する地域金融機関の姿勢・取り組み	初めから抵抗感が少なく、経営者保証に依存しない融資を行っている地域金融機関		経営者保証を外すことに抵抗感がある地域金融機関		抵抗感があるが、短期・少額融資を中心に取り組んでいる地域金融機関		意識改革により抵抗感が低減し、経営者保証に依存しない融資が促進された地域金融機関
金融機関名(所在地)	北國銀行(石川県)	Y銀行(静岡県)	A信用金庫(東京都)	B信用金庫(徳島県)	C信用金庫(岡山県)	D信用金庫(東京都)	広島銀行(広島県広島市)
経営者保証に依存しない融資の割合(新規融資)	プロパー融資では原則求めない	36.6%(2022年度)	-	-	6.7%(2022年度) ↓ 12.2%(2023年9月)	57%(2022年度上半期)	62%(2022年10月～2023年3月)
経営者保証に依存しない融資の種類	金額や用途の条件なし	-	ガイドラインの充足状況に応じて対応	ガイドラインの充足状況に応じて対応(預金担保で十分に保全できる場合は経営者保証を求めない)	割引手形・電子記録債権割引を含む少額・短期間の貸付(財務内容に問題が無く、返済財源が確保出来ている先に限る)	・預金を担保とした貸付/割引手形と電子記録債権割引/個人事業主に対する事業資金 ・同庫が定めた14個の条件を満たせば、金額や用途の条件なし	金額や用途の条件なし
審査基準	事業性評価とリレーションシップ	ガイドラインと事業性評価	ガイドライン	ガイドライン	-	全国信用金庫協会が示した例から地域の実情に合わせて作成したガイドラインと定性評価	事業性評価と独自のガイドライン
行員・職員の抵抗感の有無	ほとんどなし(業績が悪い企業に対してはあり)	なし	あり	あり	多少あり * 現在意識改革を始めた段階	多少あり * 現在意識改革を始めた段階	意識改革で改善

出所：株式会社広島銀行、株式会社北國銀行、株式会社Y銀行、A信用金庫、B信用金庫、C信用金庫、D信用金庫へのヒアリングおよび公開資料(ニッキンONLINE(2023)、日本経済新聞(2023))等により筆者作成。

2-2-1：経営者保証を外した融資に抵抗感が少ない地域金融機関

経営者保証を外すことに対して抵抗感が少ないのは、北國銀行とY銀行である。両行の特徴として、事業性評価に基づいて取引先企業の業況や経営者本人の実態を把握し、経営者保証に依存しない融資を行っていることが挙げられる。

2-2-2：経営者保証を外した融資に抵抗感を感じている地域金融機関

経営者保証を外した融資に対して抵抗感を感じているのは、A信用金庫とB信用金庫である。両庫に共通する特徴として、取引先である中小零細企業において法人と個人が一体化している場合が多く、ガイドラインの要件である「法人と個人の資産・経理が分離されているこ

3 筆者が行った調査における「経営者保証を外すことに抵抗感があるか」という質問に対する回答に基づく。

と」を満たさないことから、経営者保証を外す判断ができないという。加えて、両庫は経営者保証が規律付けとしての機能を果たすと考えている。経営者保証を確保しなければ、企業に万が一のことがあった際に自庫に対する影響が大きいため、経営者保証を外すことに対して慎重な姿勢を示している。

2-2-3：経営者保証を外した融資に抵抗感があるが、短期・少額融資を中心に取り組んでいる地域金融機関

C信用金庫では、割引手形や電子記録債権割引、その他少額・短期間での手形貸付等の融資に対しては原則経営者保証を外すよう本部から支店に指導を行っている。ただし、割引手形については融資先の財務内容が一定程度問題無く、手形銘柄においても落込懸念が無いことが条件である。並びに、少額・短期間の融資に対しても財務内容が一定程度クリアでき、返済財源が確保できていると判断できることが大前提であるという。抵抗感に関して、支店職員が経営者保証を外す場合の稟議を本部へあげる際に、多少なりとも感じているという。

D信用金庫では、2014年2月以降、同庫が定めた商品と条件を用いて経営者保証を外した融資を行っている。商品については、預金を担保とした貸付や、割引手形と電子記録債権割引、個人事業主に対する事業資金などの融資に対しては、事業規模に関わらず一律で経営者保証を外している。2023年10月時点における融資実績数は約400件に到達している。条件については、全国信用金庫協会の例示とガイドラインを基に、同庫は地域の実情に合わせた14個の条件を作成した。法人と個人が一体化してい

ないことを基本条件とし、条件を全て満たす企業または将来的に確実に充足できると判断された企業に対して、経営者保証を外した融資を行っている。その条件を満たした先は約20件で、そのうち1件に対して経営者保証を外して長期性資金の融資を行った。経営者保証を外して長期性資金を融資する際に、同庫は事業と利益を継続できるかどうかを重視している。具体的には、何代にも渡り事業を継続していて同庫との信頼関係を築いている企業などが挙げられる。その他に返済の遅延の有無や定期積金取引契約の有無を通して、経営者の規律を総合的に判断している。抵抗感に関して、貸付時に経営者保証を付けずに融資できても、途中で経営者保証不要の要件を満たさなくなった場合は、経営者に対し経営者保証の徴求とその説明義務が生じる。つまり、途中から経営者保証を付けた場合、経営者とのトラブルに繋がるリスクがあり、そこに抵抗感を感じる職員が一定数いるという。

両庫は短期・少額融資を中心に経営者保証に依存しない融資に取り組んでいるが、経営者保証を外すことへの抵抗感が完全に薄れているというわけではない。現在、本部と支店が経営者保証に対する認識の擦り合わせを行うなどして抵抗感の低減に努めている。

2-2-4：経営者保証に依存しない融資が促進された地域金融機関

広島銀行はガイドラインを見直し、「法人と個人が一体化していても、経営手腕があり、業況が安定していれば経営者保証を外した融資が可能」という独自のガイドラインを新たに作成した。さらに、同行本部の融資企画・審査担

当者が直接支店職員に対して経営者保証に関する説明や勉強会を行った。支店も含めた同行全体で、経営者保証を外すことへの抵抗感を払拭することに努めたことが、経営者保証に依存しない融資の推進に繋がった。

2-3：地域金融機関における経営者保証に依存しない融資の課題

ヒアリングを通して、地域金融機関が経営者保証に依存しない融資を実行するにあたり、3つの課題があることが判明した。

1点目は、法人と個人が一体化している企業が多く、ガイドラインに準じると経営者保証を外す判断ができないことである（A信用金庫、D信用金庫ヒアリング）。特に信用金庫の取引先のほとんどは法人と個人が一体化しており、経営者保証を外す判断を行うことは難しい。中小企業が経営者保証を外した融資を受けるために、法人と個人を分離するという考えもあるが、法人と個人を一体で考え、貸出や取引ができるという信用金庫の強みが薄れることを危惧しているため、法人と個人を安易に分離することは現実的ではない（A信用金庫ヒアリング）。

2点目は、経営者保証は規律付けとして、大きな役割を担っていると考えている点である（A信用金庫、B信用金庫ヒアリング）。地域金融機関は経営者保証を外した場合、経営者が不真面目な経営をするなど規律を破ることを懸念している。一方、経営者保証が必ずしも借入返済の確率向上に直接的に影響するわけではないため（B信用金庫ヒアリング）、経営者保証を付けたとしても、一概に経営規律が保たれるとは限らず、金融機関側が負うリスクは避けられ

ない。

3点目は、経営者保証を外すことへの行員・職員の抵抗感の存在である（A信用金庫、B信用金庫、C信用金庫ヒアリング）。

以上のことから、経営者保証に依存しない融資の実践において、筆者は上記3点の課題に取り組む地域金融機関の実情を考察し、さらなる普及と発展の方策を検討する。

3章：経営者保証に依存しない融資が促進された事例

本章では、2-3で取り上げた課題を解決している先進的な事例として広島銀行の取り組みに着目する。

3-1：広島銀行による取り組み

広島銀行は、2022年3月から融資基本方針を「適切に保証人徴求を行わなければならない」から「原則、保証人を求めないものとする」に見直した。事業性評価と同行が新たに定めた独自のガイドラインに基づいて融資判断を行っている。その結果、2021年4月～9月に29%だった経営者保証を外した融資の割合は、2022年10月～2023年3月において62%にまで到達した（日本経済新聞；2023）。

3-1-1：原則経営者保証を求めないという判断に至った経緯

経営者保証を負うと経営者が多額の保証債務を背負うため、広島銀行の取引先企業は思い切った事業展開ができないという課題を抱えていた。さらに、事業承継の際に承継者が法人の借入以外に保証も背負わなければならないため、経営者保証は事業承継の妨げにもなっていた。

経営者保証が事業の展開や事業承継の妨げになっていることは地域金融機関の持続的経営にも影響する。そこで、中小企業が活力を持って事業を展開できれば、地域経済が潤い、かつ同行が様々な収益の機会を得られると考えたため、トップの意思決定で経営者保証は求めないという判断に至った。

3-2：具体的な取り組み内容

3-2-1:広島銀行独自のガイドライン(以下「新ガイドライン」)作成

ガイドラインが適用された当初は、その項目に従い経営者保証の有無を判断していた。コロナ禍により経済の先行きが不透明となり、融資取引において事業性評価の重要性が高まる中、広島銀行は事業性評価を重視した融資慣行の定着を図るため、経営者保証を徴求する基準を見直すこととした。まず、同行は、ガイドラインの各項目ごとの充足率を調査した。結果、ガイドラインの3要件を全て満たす企業は約1割と少なく、特に小規模事業者においては、法人

と個人の関係が明確に分離されていないことが、経営者保証に依存しない融資の阻害要因となっていることが判明した。一方で、事業性評価に基づき事業実態を見てみると、必ずしも法人と個人が分離されていなくとも、経営手腕があり経営基盤が確立された企業が多く存在することも分かった。こうして、広島銀行は経営者保証を求める条件を一から見直し、新ガイドラインを作成した(表2)。新ガイドラインの大きな特徴として、「法人と個人が一体化していても経営者保証に依存しない融資が可能」であることが挙げられる。加えて、以前は経営者保証をつける前提で経営者保証を外せるか検討していたが、現在は無保証を前提に経営者保証をつけるかどうかを検討する姿勢をとっている。一方、法人から個人への資金流出が認められる場合や、適時適切な情報提供がなされないなど経営者としての資質に疑義が生じる場合、法人のみの資産・収益力で借入返済が可能でないと判断される場合は、経営者保証の徴求を検討するという対応を行っている。

表2 広島銀行における経営者保証を外した融資の判断基準：改定前と改定後の比較

	条件	項目
改定前	①～⑤の全て、もしくは⑥をクリアすれば無保証を検討	①：法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されている
		②：法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えていない
		③：①・②(法人と経営者個人の一体性解消)を確保・維持するガバナンスが構築されている
		④：法人から適時適切に財務情報等が提供されている
		⑤：法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断し得る
		⑥：経営者等から十分な物的担保の提供がある
改定後	①～③いずれかに該当した場合保証人の徴求を検討する	①：法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えている
		②：法人から適時適切に財務情報等が提供されていない
		③：法人のみの資産・収益力で借入返済が可能ではないと判断

出所：広島銀行へのヒアリングにより筆者作成。

3-2-2：規律付けに対する意識

同行の取引先の大多数は、地域内の企業同

士で取引し合う、地域に根ざした企業であるため、その経営者が会社を私物化するなど不真

面目な経営を行なった場合、地元企業や地域社会に大きな影響を及ぼし、その地域での事業継続や再起は困難になるという。

よって、同行の対象地域は社会関係資本を備えた、いわば地域コミュニティが形成されている。その地域コミュニティが経営者の規律の維持に有効に機能（以下「地域モニタリング」）しており、経営者保証の有無に関わらず経営者のモラルハザードが生じない抑制力が地域に備わっているといえる。

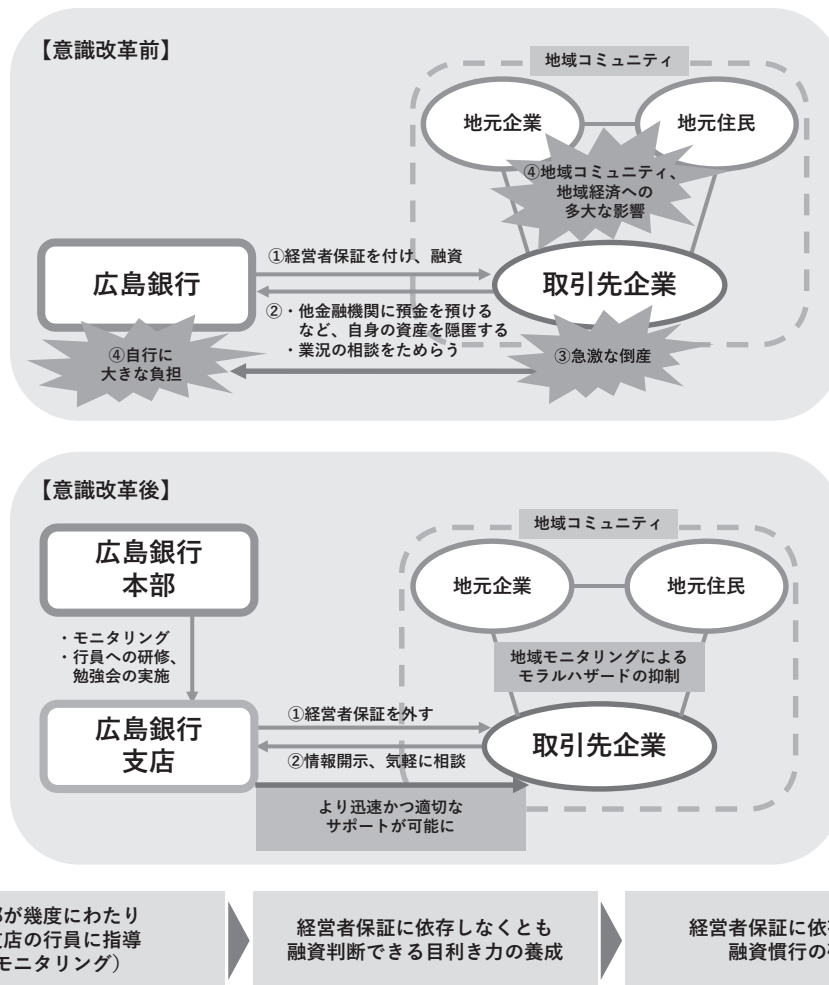
3-2-3：意識改革

同行は経営者保証を外した融資を促進する

には、行員・職員の経営者保証を外すことへの抵抗感を低減する必要があると考え、以下のような意識改革を行なった（図2）。まず、融資の企画や可否判断を行うセクションが支店に対して研修・勉強会を行った。与信判断を行う部署のトップが、ガイドライン策定に至るまでの具体的な背景や経緯に加え、同行が今後対応すべき姿勢を現場に説明したことで、支店職員に経営者保証の在り方がより正確に理解され、経営者保証を外した融資を行う必要性に対する納得度も高まったという。

さらに、本部が支店の融資判断をモニタリン

図2 広島銀行で行われた意識改革後の変化



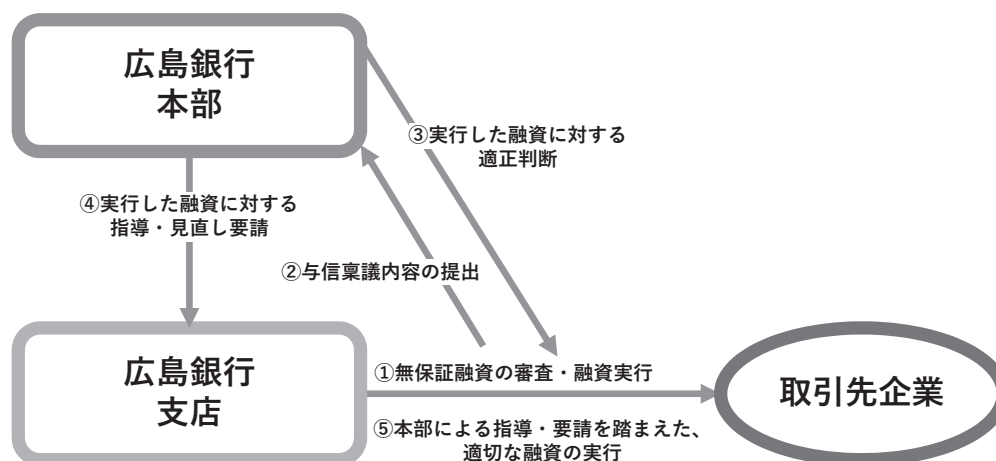
出所：広島銀行へのヒアリングにより筆者作成。

4 社会的なつながりとそこから生まれる規範や信頼感のことであり、ソーシャル・キャピタルとも呼ばれる（河上；2005）。

グすることで、本部と支店全体を含めた意識改革が行えている。新ガイドラインにて経営者保証を原則求めない方針にした当初は、支店長の方針によって無保証割合に大きく差が生じていた。そのため、無保証で扱えるはずの融資に経

営者保証が付いた場合、本部が適宜説明や指導、通達などを幾度に渡り行うことで、全支店で同水準の融資判断を行える体制を確立した(図3)。

図3 広島銀行の本部モニタリングの概要



出所：広島銀行へのヒアリングにより筆者作成。

モニタリングの流れとしては、まず初めに、①与信発生時、②保証の元本確定期日到来に伴う根保証契約の変更時、③事業承継時、④融資条件変更時、⑤要管理先以下へのランクダウン時のタイミングで発生する与信稟議において、支店が保証人徴求の可否を検討しているかどうかを本部がモニタリングする。次に、支店により保証人を徴求すると判断されたすべての融資案件について、その検討結果が適切であったのか、与信稟議の内容をモニタリングする。そこで本部が「疑義あり」と判断した案件については、支店に直接確認し、検討プロセスが不十分または不適切であった場合、検討のやり直しを指示している。

このように機関決定事項を本部自らが率先して意識改革を行ったことで、支店へ経営者保証

に対する正しい意識や姿勢、本気度が伝播した。その上、本部が支店に対して継続的にモニタリングをすることで、広島銀行全体で経営者保証を外した融資の広がりにつながっている。

3-3：経営者保証を外したことにより生じた効果

広島銀行では経営者保証を外した融資が広がったことで、2点の効果が見られた。

1点目は、経営者が自身の資産や企業の業況を開示することに前向きになった点である。企業が経営者保証を受け入れた場合、財務状況が悪化し倒産すると、保証債務請求された時に銀行から資産を差し押さえられるため、預金や金融商品を他行に預けるなど自身が持つ資産を隠匿する傾向があったという。その上、銀行か

らの印象を下げまいと、業況が危機的状況にあっても経営者は最後まで銀行に相談できず、一気に倒産にまで至るケースもあったという。経営者保証が外されることで、経営者は同行に預金を預けていても保証債務請求をされることがないため、業績や財務状況を前向きに開示でき、同行が早めに対策を行えるようになった。さらに、現在は企業再生スキームが充実し、適時適切なサポートが可能であるため、気付かぬうちに倒産するという事態は起こりづらくなったという。

2点目は、広島銀行に対する取引先からの印象が向上した点である。それまでは取引先に当たり前のように経営者保証を付ける、形式的な対応が常であったという。原則経営者保証を外すという体制になったことで、財務状況だけでなく将来性等の定性的な評価を行う慣行が本格的に確立された。これにより経営者は、担当行員が自社をしっかりと評価してくれたと感じ、自社を深く理解しようとする姿勢に対して好感を抱き、広島銀行に対する印象が向上した。

4章：経営者保証に依存しない融資が広まることへの今後の期待

4-1：広島銀行の取り組みは他の地域金融機関でも適用可能なのか

ここでは広島銀行の事例における、①独自のガイドライン作成、②規律付けに対する考え方、③意識改革の3点が、他の地域金融機関において適用可能であるか検討していく。

4-1-1：法人と個人が一体化している企業に対して、経営者保証を外した融資を適用できるのか

広島銀行へのヒアリングで、法人と個人が一体化する中小企業や小規模企業においても、経営者本人の姿勢や業況、将来性などを踏まえて経営が安定していれば、経営者保証に依存しない融資を行っていることが分かった。多くの地域金融機関では、取引先の大多数は法人と個人が一体になっており、ガイドラインの要件から外れることから経営者保証を外せないでいる（A信用金庫、B信用金庫ヒアリング）。このことから、ガイドラインに準じた条件を厳格に適用して必要以上に経営者保証を付けている地域金融機関は多く、これまでの融資慣行に大きな変化は見られないことが分かる。

広島銀行のように、取引先企業の実情に合わせた独自の判断基準で融資を行うことで、法人と個人が一体化していても経営者保証に依存しない融資を行うことができるのではないだろうか。

D信用金庫では、法人と個人が一体化していないことを基本条件としているものの、財務状況などの定量的な評価と、将来性などの定性的な評価を通して、利益の継続力が見込まれ、借入期間内に融資を返済することが可能と判断できた場合、法人と個人が一体化していても、経営者保証に依存しない融資が可能であるという見方を示した。

以上のことから、取引先企業の実情に合わせた定性評価を活用すれば、小規模企業を含む、法人と個人が一体化した中小企業に対して経営者保証に依存しない融資を行うことが可能で

あることが分かった。

4-1-2：規律付けの手段を経営者保証ではなく、地域モニタリングで代用できるのか

多くの地域金融機関では、経営者保証を外した際に規律付けとしての役割が無くなるのではないかという懸念があった。一方、広島銀行へのヒアリングで、地域モニタリングによる規律付けが可能であることが分かった。ここでは、規律付けの手段を経営者保証ではなく、地域モニタリングで代用できるのか検討していく。

D信用金庫によれば、経営者保証を外した際に経営者への規律が希薄になるのではないかという懸念は少ないことが分かった。同庫の取引先は従業員数が10人未満で家族経営を行う小規模企業であり、かつその地域に根付いて取引を行う地元企業が大部分を占めることから、その地域で密接なコミュニティが形成されているという。自身が経営する会社が倒産すれば、家族や地域の取引先に大きな影響を及ぼすという危機感を抱く経営者が大多数である。このことから、地元企業や地域社会と密着しながら経営を行う企業が多い地域においては、地域モニタリングが有効に機能しており、経営者保証がなくとも経営者の規律を保つことができると分かる。

以上のことから、密度の濃い地域コミュニティを備えた地域においては、経営者保証がなくとも規律付けを行うことができるといえる。

4-1-3：本部と支店が一体となった意識改革は適用可能なのか

ここでは、広島銀行で取り組まれている意識改革が他の地域金融機関でも適用可能かどうか

か検討する。

D信用金庫では、経営者保証を外すことへの抵抗感低減のため、融資取引先について年に1度経営者保証が必要な先なのかどうかを支店と本部の両方において検討している。併せて、経営者保証の有無に関わらず、支店が判断した融資形態が適切であるかどうか、同庫が定めた条件と支店による定性評価に基づき1件ずつ本部が判断している。他方で、C信用金庫では、本部と支店が協議や認識の擦り合わせを行うことで抵抗感の低減に努めていることが分かった。

よって、地域金融機関は本部と支店との緊密な連携により、経営者保証に依存しない融資に対する抵抗感への低減や、融資判断へのモニタリングを行う体制ができつつあるといえる。

4-2：地域金融機関が経営者保証に依存しない融資に取り組むべき本質的理由

地域金融機関は、地域経済を支える「要」となる存在として、ソフト情報を用いたリレバンと事業性評価が求められている（近藤ほか；2022、渡辺；2021）。しかし、経営者保証に依存した融資慣行は、企業の事業内容を理解した上で支援を行うリレバンのイメージとはほど遠い（中岡ほか；2011）。つまり、経営者保証に依存した融資は、リレバンを真に行っているとはいえないのではないかと。

なぜなら、経営者保証に依存した融資を行うことは、事業性評価に必要な目利き力の低下をもたらすからである（金融庁；2013（1））。目利き力に基づく評価は、企業との直接対話を重要視する地域金融機関の強みでもあり、地域事業者への融資支援を可能とする手法である（D

信用金庫ヒアリング)。地域の中小企業に対して、行員・職員による目利き力を活かした支援を行うことは、事業の存続・拡大や雇用の創出、ひいては地域社会の発展に寄与できる（D信用金庫ヒアリング）。地域金融機関が経営者保証に依存することは、行員の目利き力の低下をもたらし、中小企業や地域社会の発展可能性に制約を与えているのではないだろうか。

このように、経営者保証に依存しては、地域金融機関に求められるリレバンや目利き力を活かした事業性評価が行われず、中小企業の維持・発展にマイナスの影響をもたらす。そうなれば地域金融機関の存続にも大きな影響を及ぼし、地域経済が成り立たないという負のサイクルに陥るだろう。中小企業や地域経済、並びに地域金融機関の存続・発展のためにも、経営者保証に依存しない融資を促進させ、リレバンや目利き力を活かした支援を行っていくべきではないだろうか。

おわりに

本稿では、広島銀行における3つの取り組み、①地域と取引先の状況に応じた独自のガイドラインの作成、②地域モニタリングによる規律付け、③経営者保証を外すことへの抵抗感を払拭するための意識改革に着目し、他の地域金融機関での適用が可能であるか検討を行った。これら3つの取り組みにより、必要以上に経営者保証を付ける融資慣行から脱却でき、経営者保証に依存しない融資の促進に繋がると考える。

地域の持続可能性を高めるためには、中小企業の存続・発展が不可欠であり、地域金融機関による密接なサポートが日に日に重要性を高めている。独自のガイドラインの作成や地域モニタリングによる規律付け、意識改革によって、地域金融機関の行員・職員は、経営者保証に依存しない、地域性や地域の中小企業の特徴に合った融資判断を前向きに行えるのではないだろうか。この取り組みが定着すれば経営者保証に依存しない融資にさらなる広がりをもたらし、ひいては中小企業と地域金融機関の発展、そして持続可能な地域の実現に繋がると確信している。

【ヒアリング先一覧】

	金融機関名	所在地	形式（取材日）
1	株式会社広島銀行	広島県広島市	オンライン（7/25）
2	株式会社北國銀行	石川県	メール（6/19）
3	株式会社Y銀行	静岡県	メール（9/1）
4	A信用金庫	東京都	オンライン（5/25）
5	B信用金庫	徳島県	オンライン（6/28）
6	C信用金庫	岡山県	メール（9/12）
7	D信用金庫	東京都	オンライン（7/6）

【参考文献】

- 伊藤晴祥、2017、「経営者保証の価値に関する一考察：リアルオプションアプローチによる分析」、『日本リアルオプション学会機関誌』、第9巻第1号、78-87。
- 植杉威一郎、2022、『中小企業金融の経済学—金融機関の役割 政府の役割』、日本経済新聞出版。
- 岡本弥・幸田功・三宅敦史、2022、「事業承継と新旧経営者による 個人保証の提供」、『神戸学院経済学論集』、第53巻 第1・2号、17-36。
- 河上牧子、2005、「『地域力』と『ソーシャル・キャピタル』の概念に関する計画論的一考察」、『都市計画論文集』、2005年 40.3 巻、205-210。
- 櫛部幸子、2016、「中小企業融資における経営者保証ガイドラインと中小会計要領の意義」、『中小企業会計研究』、2016年2016巻2号、35-45。
- 近藤万峰・内田滋・葛西正裕、2022、「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングと 地域金融に関する一考察」、『経済研究所所報』、第2号、79-97。
- 齋藤壽彦、2019、「地域金融機関の事業性評価融資推進の背景（I）—金融環境および金融機関業務の変化を中心として—」、『千葉商大論叢』、第57巻第1号、1-52。
- 中岡孝剛・内田浩史・家森信善、2011、「リレーションシップ型金融の実態（2）：日本の企業ファイナンスに関する実態調査の後半部分の概要」、『経済科学（名古屋大学）』、第59巻第2号、1-27。
- 新田信行・多胡秀人、2020、『リレーションシップ・バンキングの未来—ポストコロナ時代の地域金融』、金融財政事情研究会。

【参考資料】（すべて10月13日最終アクセス）

- 金融庁、2013（1）、「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kojinhosho/2013/130424houkokusyo.pdf>
- 金融庁、2013（2）、「『経営者保証に関するガイドライン』の公表について」
<https://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131209-1.html>
- 金融庁、2017、「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」
<https://www.fsa.go.jp/news/29/ginkou/20170628-1/01.pdf>
- 金融庁、2018、「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」
<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180627-1/01.pdf>
- 金融庁、2023、「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230630-1.pdf>
- 経済産業省・金融庁・財務省、2022、「経営者保証改革プログラム ～ 経営者保証に依存しない融資慣行の確立加速～」
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20221223-3/01.pdf>
- 中小企業庁、2023、「2023年版中小企業白書・小規模企業白書概要案」
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/soukai/036/dl/001.pdf>
- ニッキンONLINE、2023、「東栄信金、経営者保証に依存しない融資 北澤理事長が税理士らに説明」
<https://www.nikkinonline.com/article/107908>
- 日本経済新聞、2022（1）、「中小企業融資『経営者保証』を制限へ 金融庁、23年から」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB319OM0R31C22A000000/>
- 日本経済新聞、2022（2）、「『経営者保証』不要の融資制度、23年3月開始、新興向け」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB21DH40R21C22A2000000/>
- 日本経済新聞、2022（3）、「社長の個人保証どうなる？中小融資23年から見直し」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB045FU0U2A101C2000000/>
- 日本経済新聞、2023、「『経営者保証求めません』地銀、相次ぐ融資慣行見直し」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB2326O0T20C23A4000000/>
- 家森信善、2023、「経営者保証不要の融資慣行の確立に向けて」
https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0730.html
- 渡辺博史、2021、「『地域に根ざす』金融機関 実現の覚悟を」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD083V80Y1A001C2000000/>