

## 基調講演

顧客本位の地域金融 ～持続可能なビジネスモデル構築に向けて～

特定非営利活動法人 日本動産鑑定 会長 森 俊彦 氏

（「共通価値の創造」への貢献が「立ち位置」）

皆さま、こんにちは。特定非営利活動法人日本動産鑑定会長の森です。私の立ち位置ですが、特許権や商標権、著作権も含めた知的財産権に加えて商流、仕入れや販売先、経営理念、従業員教育、そうした知的資産も含めた事業性評価専門機関です。

そうした活動の関係で、政府の幾つかの委員や研修の講師をしていますほか、貸し手の金融機関の、例えば支店長会議において、これからお話しさせていただく内容の講演をしています。同時に、借り手の商工会議所、商工会、中央会、中小企業基盤整備機構、中小大学などでの講演で、社長、次世代経営者向けに、お金の借り方とか、眼力を強化して顧客に寄り添う金融機関を選択しましょうという金融リテラシーの普及に取り組んでいます。

そういう意味で私自身は、貸し手の金融機関と、借り手の中小企業経営者の結節点に立っています。NPO 法人ですから利益を追求しているのではなくて、追求しているのは全国の中小企業の生産性向上、つまり、付加価値の源泉である営業キャッシュフローを持続的に生む力をつける、その結果として金融機関も持続可能なビジネスモデルができるという意味では、「共通価値の創造」による日本浮上です。日々取り組んでいる中小企業の事業再生、事業承継、成長支援などの実務を基に、今日は時間が限られていますので、ポイントに絞ってお話ししたいと思います。

（アジェンダ）

お手許のアジェンダは講演のポイントを整理しています。頭の整理用の羅針盤としてご活用ください。

（全国の中小企業の実情と「政府系金融機関」や「構造改革徹底会合」との関係）

今日は政府系金融機関についてもひとこと講演で取り上げることとなっています。講演のポイントとも関係しますので、入り口のところで商工中金を取り上げます。商工中金は不正事件があって、いろいろな議論がありました。昨年秋、政府から、「商工中金が生まれ変わるために、どのようなビジネスモデルを描いたらいいか、絵を描いたうえで政府の『商工中金の在り方検討会』でプレゼンテーションをしてほしい」という依頼がありました。私は、昨年12月11日、『商工中金の在り方検討会』、メディアの方もいらっしゃるオープンな会議で、商工中金の新しいビジネスモデルをプレゼンしました。

プレゼンのポイントが、商工中金は、創業の理念が、全国の中小企業を支援することで発足した組織ですので、赤字でも社長さんが「誠実で、やる気があって、きらりと光る事業を持っている」、私は「リレバン社長」と呼んでいますが、「リレバン社長」であれば、しっかり事業再生、事業承継、成長支援に取り組んでいくビジネスモデルを述べました。後述するように、いったん赤字になると金融機関は、あまり寄り添わない。昨年金融庁によるアンケート結果にも出ています。優良先はキャッシュリッチで無借

金経営が多い。赤字先の業績改善支援こそ、ほぼ全ての金融機関が掲げる「地域の活性化」、「地域と共に歩む」の実践であるし、ビジネスチャンスです。プレゼン資料は中小企業庁のホームページにアップされています。

まず何故これを取り上げたかといいますと、「商工中金のビジネスモデル」についてプレゼンをする1ヶ月前に、安倍総理が本部長を務める未来投資会議の構造改革徹底会合において、中小企業活性化、特に、事業承継問題について提言しました。私の話は全て、「全国の中小企業活性化による日本浮上」という意味で一貫しています。プレゼン資料は首相官邸のホームページにアップされています。

日本の中小企業は380万社、うち、法人税統計によると、赤字が7割。ただ、繰越欠損金があるので、単年度赤字は4～5割、150万社～190万社です。そして、事業承継問題として、経済産業省の推計によると、2025年に後継者が定まっていない、いわゆる廃業見込みは127万社もある。中小企業380万社のうち127万社、つまり3社に1社が廃業危機。これは大変な話です。

いずれにせよ、金融機関の取引先の数がそれだけ減る。「後継者がなぜ見つからないか」といえば、これは私が日々、全国の社長と話をしていると、「業績が芳しくない子供には苦労させたくない」が本音。また、息子子女やサラリーマンの番頭さんは、「赤字や、赤字でないまでも資金繰りが大変となると、経営者保証を出してまで事業を引き継ぎたいとは思わない。お父さん、勘弁してほしい」が実態です。

構造改革徹底会合にてプレゼンした事業承継問題のポイントは2つ。1つ目が「事業承継税制」。やはり税制の問題は大きい。と同時に、2つ目が「経営者保証」の問題。その2つを解決すれば事業承継はスムーズにいくと。「事業承継税制」は皆さんご存じのとおり、10年間の期限付きで、一気に改善されました。残るは「経営者保証」の問題です。つまり、「経営者保証」の問題を解決するエンジンは業績改善です。業績がよくなれば、経営者保証なしの事業承継が実現できます。私自身が日々関わっている案件で、破綻懸念先とか、実質破綻先でも、実際に業績改善して成長軌道に戻り、経営者保証は外れています。明日にも廃業と言っていたところ、例えば仏壇屋さんとかいろいろありますが、一気に改善し経営者保証なしで事業承継はできるんです。

金融機関がしっかりと持続可能なビジネスモデルを築く大前提は、「取引先をいかに活性化させるか」です。低金利競争で、特にキャッシュリッチな正常先中心に、取った、取られたみたいな話をしている場合ではなくて、まさにミドルリスク先以下、私は破綻懸念先、実質破綻先まで含めて支援していますが、成長軌道に戻すことができます。赤字でも社長さんが「誠実で、やる気があって、きらりと光る事業を持っている」のであれば、徹底的に寄り添って支援すれば、業績改善し、経営者保証なしで事業承継できます。廃業危機に対するソリューションでもあって、このノウハウ（事業再生での第二創業）は、創業支援でも活きますので、金融機関にとっての持続可能なビジネスモデルの構築も可能になります。

(YouTube 配信「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」の活用)

冒頭で述べましたように、私は、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校において、中小企業経営者や次世代経営者向けに、「お金の借り方」や「眼力を強化して顧客本位の金融機関を選択しましょう」といった金融リテラシーの講義をしています。その内容

『中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化』が、中小企業基盤整備機構のHPからYouTube配信されています。

本資料(ベース資料)である  
「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」は、  
中小企業基盤整備機構のHP(下記アドレス)よりダウンロードができます。YouTube配信もご活用ください。  
<http://www.smrj-go.jp/jinzai/tokutei/098587.html>

YouTube配信ですので、全国の中小企業経営者のほか、顧問の税理士、公認会計士、中小企業診断士や、貸し手の金融機関もご覧になっています。

ある金融機関の頭取さんから先日、電話をいただいて、「このYouTubeはeラーニングとして土日でもスマホで自主学習できるので、全営業店に事務連絡の通達を出して、このYouTubeを見るようにした」との話がありました。

(「未来投資戦略」と中小企業経営者が「顧客本位の金融機関」を選択するポイント)

政府の未来投資戦略、去年までは日本再興戦略と言われていたものです。地方創生の主役は中小企業経営者。そして政府が求めているのは生産性向上(付加価値＝営業キャッシュフロー改善)。生産性向上のためには、金融面では、中小企業経営者の金融リテラシーの向上が必要だと。そして、ローカルアベノミクスでは、金融行政方針に書いてあるとおり、中小企業活性化に向けて、地域金融機関に対する期待が大きい。

金融行政方針には、「国内で活動する金融機関については、担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価(事業性評価)し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上、地方創生に貢献していくことが期待される」と明記されています。

ところが、YouTube配信「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」において最初に取り上げていますが、日本全体の融資構造は、法人企業の借入の大半が長期資金になってしまっている。融資構造の大きな歪み。多くの金融機関では、特に中小企業に対し、長期融資、いわゆる証書貸付で、長期間モニタリングなしの融資ノーチェック状態。ここにいらっしゃる金融機関は、「いやいや、営業店長、渉外マンは日々出かけています」という話だと思いますが、融資の「借り方/貸し方」の観点でいくと、「運転資金まで長期融資の塊」になっている。あとで説明しますが法人企業借入れの大半が長期です。

その結果、まさに金融機関が、意図しているか、意図していないかにかかわらず、中小企業の「資金繰り困難化」を招いてしまっている。証書借入ですから、約定弁済、毎月弁済を、必要以上に背負ってしまっている。同時に、長期融資で必ずしも寄り添っていない。経営支援能力も落ちている。

ただ一方で、取引先企業の事業性をしっかり評価し、資金繰り難の解消や事業再生、経営者保証の解除や事業承継、さらには成長支援で実績を積み上げる金融機関が増えつつある。これも事実です。

私のYouTube配信をご覧になった全国の中小企業経営者から、北海道から沖縄まで、毎日のように私に電話やメールが来ます。内容はお悩みや経営課題です。多くが資金繰りや事業承継の話。赤字でなくとも、資金繰りが厳しいと、本業に専念できないと。事業承継をしたいけれども、業績が芳しくない。金融機関にどこまで相談していいか。

私は、すぐ、メイン金融機関はどちらですかと聞きます。取引先の支店名も。そうすると私の頭の中に北海道から沖縄まで、寄り添っていない金融機関の日本地図ができあがります。

中小企業経営者とのやり取りをしていく中で、「経営課題を解決するために、眼力強化して、顧客本位の金融機関を選択するチェックポイント」が幾つか洗い出されてきました。絞り込むと、次の5つです。

**全国の中小企業経営者が“進んでいる”金融機関(顧客本位)を“選択”する チェックポイント**

- ① 取引先企業の本質的な成長に繋がる取引(=事業性評価に基づく融資や本業支援)をしているか?
- ② 正常運転資金見合いの短期継続融資(=中小企業のライフラインである専用当座貸越)をしているか?
- ③ 経営者保証ガイドラインを活用しているか?
- ④ 信用保証制度のフリーライダーになっていないか?
- ⑤ 金融機関としてあるまじき影響力行使を取引先企業に行っていないか?

1 番目、中小企業経営者は、金融庁の調査結果にあるように、低金利競争を期待しているわけではない。低金利競争では、年間のキャッシュフロー改善は 20 万、50 万。一方、金融機関が寄り添って、ビジネスマッチング含め本業支援をすると、ひとケタ違います。100 万、500 万、1000 万、キャッシュフローは大きく改善します。本業支援のためには①事業性評価、まさに事業の理解が重要だということです。

2 番目、短期融資、特に中小企業のライフラインは専用当座貸越です。これを手形にしている金融機関はまだ多い。極度枠 1000 万、3000 万、1 億を貼り付けて手形の転がしで、資金使途が分かっていない。ひどい話は手形に約定弁済を付けて、証書貸付けと同じような使い方をしている金融機関があります。そうではなくて専用当座貸越で、社長さんが極度枠の範囲で自由に使える。売れてキャッシュ化すれば自由に返済する。金融機関としては、貸出残高の積み上げではなく、専用当座貸越で取引先の動態モニタリングをしながら本業支援をして、中小企業経営者が営業キャッシュフローを改善させればいいんです。営業利益を上げてキャッシュ化すれば、返済すればいいわけです。中小企業が成長すれば増加運転資金、店舗改装、店舗の増設などの設備資金につながる。そこがカギです。

3 番目、1 番目の事業性評価と 2 番目の専用当座貸越によって、中小企業の業績が改善すれば、経営者保証ガイドラインを活用することによって、先ほど述べましたように、経営者保証なしの事業承継が実現します。

4 番目、信用保証制度は本来の使い方をしていない金融機関が、まだまだ多い。保証料が高いので最近ではプロパーに全部取り込んで、金利に保証料を丸のみすることで金利を厚くしたいという話も耳に入りますが、信用保証制度を融資条件にしているケースが多い。保証協会の審査が通れば融資実行、途上与信管理も手薄になることを「フリーライダー」と私は表現していますが、これはダメです。

5 番目、中小企業の社長さんはお金を借りる立場として弱い。影響力行使はいけません。中小企業経営者は、選ぶべき金融機関かどうか、金融機関の訪問の有無や言葉遣い、経営者のお悩みを解決しようとする真摯な姿勢などをみて、信頼関係が構築できるかどうかを見ています。

この5つがしっかりしている金融機関を選びましょうと、この動きが今、広がって

るということです。

(金融行政の変遷～「共通価値の創造」へパラダイムシフト～)

不良債権はほとんどなくなりました。バブル崩壊後の 20 年間はまさに非常事態でした。しかし、不良債権は、多くの金融機関で殆どありません。むしろ人口減が長期にわたって続く。中小企業は私が先ほどご説明した 3 社に 1 社が廃業危機。ここを脱するには地元の活性化がカギです。金融機関も、自らが持続可能なビジネスモデルを構築するには「共通価値」、つまり中小企業が営業キャッシュフローをしっかりとサステナブルに上げ続ける、その支援をすることによって、金融機関も本業収益が持続的に改善します。

私が伴走支援している金融機関、まさに先ほどの「顧客本位の金融機関を選択するチェックポイント」の 5 つをやり抜いている金融機関は、例えば、専用当座貸越の金利が 3%前後です。サブであった金融機関でも、中小企業経営者を全面支援して、メインの例えばメガバンクが 0.5%で貸しているところをひっくり返してメインになる。サブの金融機関、例えば、第二地銀、信金、信組の当座貸越の金利が 3%前後、資本性ローンが 4%～5%です。それでも十分社長さんはお喜びになる。低金利競争では、営業キャッシュフローの改善が数十万円ですが、全営業店で専用当座貸越による動態事業性評価で、取引先に対してビジネスマッチングなどの本業支援を行うと、営業キャッシュフローは一桁以上多い。ポイントはそこです。中小企業経営者と金融機関が共にサステナブルなビジネスモデルを築く。それが「共通価値の創造」です。「共通価値の創造」こそ、これからの日本をまさに再浮上させる重要なキーワードだと私は思います。「バブル崩壊後の不良債権処理の非常事態」から、「共通価値の創造」へ「パラダイムシフト」した。この意識改革が重要だと思います。この意識改革がない限り、特に金融機関の方では、持続可能なビジネスモデルは無理だと感じます。

バブル崩壊後の不良債権処理

⇒担保・保証への過度の依存+信用保証協会の保証制度ありきの融資  
⇒借り手の事業性を見てお金を貸すという「融資の原理原則」の後退

事業性評価に基づく融資

中小企業の成長=金融機関の成長  
⇒「共通価値の創造」へ

バブル崩壊後の不良債権処理で、担保・保証への過度の依存、信用保証協会の保証制度ありきの融資、借り手の事業性を見てお金を貸すという「融資の原理原則」の後退。そこから「パラダイムシフト」した。事業性評価、事業の理解に基づく中小企業の成長、まさに営業キャッシュフローのサステナブルな拡大によって、金融機関も成長する。そういった流れの理解が本当に重要だと、これが共通価値の創造だと、ここだと感じます。

(金融行政方針のポイント)

金融行政の最重要は銀行法の第 1 条。「国民経済の健全な発展に資することを目的とする」が明記されています。銀行法の 1 丁目 1 番地。ところがいつの間にか、不良債権処理の途上で、これが忘れ去られてしまったのではないかと私は感じています。地域金融機関にとっては、国民経済のところがまさに地元経済です。地元経済の健全な発展に資する、つまり地元の中小企業がいかに活性化するか。日本全体の企業数の 99.7%が中小企業、地方にいけば、ほぼ 100%が中小企業です。ですから、中小企業の健全な発展に資することが銀行法第 1 条。協同組織金融機関の相互扶助そのものです。



2017年11月に公表された金融行政方針のポイントの第1は、「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）策定」、つまり金融検査マニュアル廃止のことで

す。その下で、金融行政方針で取り上げられている「金融機関が顧客にとって優れたサービスの提供を競い合い、ベストプラクティスを追求するよう促す」、「顧客が金融機関を主体的に選択できるよう、金融機関の取り組みの『見える化』を進める」が重要です。私が数年前から中小企業基盤整備機構、中小企業大学校にて中小企業経営者向けに「眼力を強化して顧客本位の金融機関を選択しましょう」と講義（YouTube 配信）をしてきていますが、まさに金融行政方針と平仄の取れたものです。『見える化』の一環として「ベンチマーク」、その進化形として「KPI」があります。

ポイントの第2は、「地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築」です。その下で、「ビジネスモデルの持続可能性等に深刻な課題を抱えている地域金融機関に対して検査を実施し、課題解決に向けた早急な対応を促す」、「金融仲介（企業の価値向上支援等）の発揮状況を表す客観的な指標群（KPI）を選定・公表し、金融機関の取り組みの『見える化』を図る」、「公的金融と民間金融の競合等の実態を調査し、望ましい関係のあり方を関係者と議論」が重要です。

2016年度の金融行政方針の1丁目1番地は「金融仲介機能発揮に向けた取り組みの実態把握」です。融資に関して金融機関と顧客の認識に相違が存在。銀行は、融資可能な貸出先が少なく銀行間の金利競争が激しい。顧客は、銀行は担保・保証がないと貸してくれない。従って、「日本型金融排除」が生じていないか実態把握をする、ということです。調査結果は出ました。後ほどポイントを説明します。

以上を踏まえ、地域金融機関が、「中小企業経営者との共通価値の創造に根ざした持続可能なビジネスモデル」を、どのように構築するか。私は金融機関の支店長会議などで、次の1から5のPDCAを回すんですよと説明しています。①金融機関がどこで収益を上げているかを自己分析する必要がある。②ベンチマークで中小企業経営者に情報を開示する。③企業ヒアリング。営業店長、渉外担当も含め、いろいろな中小企業経営者と対話をして、自らの評判を聞いていると思います。金融庁の中小企業経営者向けヒアリングやアンケートを活用することも重要です。④トップヒアリング。金融庁、財務局が、頭取、理事長にヒアリングする。⑤ディスクロージャー（②とセット）。この5つを回していくことがポイントです。

（「地域金融機関の収益分析」による「持続可能なビジネスモデル」の特徴）

金融庁が「地域金融機関の収益分析」（PDCAを回すポイントの①）をしたところ、貸出スプレッドが高い「持続可能なビジネスモデル」の特徴です。①中小企業の貸出残高比率が高い。②中小企業のメイン先が多い。例えば、サブであっても、専用当座貸越を提供し動態事業性評価をしながら本業支援をすることによって、中小企業経営者が、メインになってほしいと。結果、メインがどんどん増えている。③業況不芳企業にも対応している。すなわち、「金融排除先」や「ミドルリスク先以下」に対応している。業況不芳企業に対応するかどうかで、利ざやが、がらっと変わります。④短期貸出が多い。専用当座貸越を活用する。専用当座貸越で、「どこから何を仕入れていつどこに販売してキャッシュ化されたか」が金融機関に分かります。全営業店で動態事業性評価ができ

ますので、ビジネスマッチングも組織的・継続的にできます。事業性評価シートを作ることが自己目的化しているケースをよく見かけますが、金融機関がやるべきは、中小企業の営業キャッシュフロー改善、その結果として本業収益の改善、「共通価値の創造」です。

日本動産鑑定会長になって4年経ちますが、3年前に、ある第二地銀の支店長会議において、今日のポイントを講演しました。去年7月8日、土曜日でしたので鮮明に覚えているのですが、その頭取から私の携帯に電話があって、「4-6の決算を仮締めしたら、貸出の利鞘が反転拡大しました。持続可能なビジネスモデルができます」との内容。日銀のマイナス金利をエクスキューズにしています。その金融機関はまさに、業況不芳の中小企業に専用当座貸越を活用して本業支援、メイン化も進んでいます。「共通価値の創造」の実現です。

中小企業の活性化こそが重要であって、その面的展開が地方創生、日本浮上の実現です。このケースは、第二地銀ですが、私はもちろん、第一地銀、信金、信組もJAも政府系も応援しています。

(ベンチマークの狙いは「中小企業経営者が顧客本位の金融機関を選択」)

ベンチマーク(PDCAを回すポイントの②)について勘違いしている金融機関が多い。「共通価値の創造」の観点で、ずばり、ベンチマークのポイントは、金融機関の「自主的開示」による、「中小企業経営者が顧客本位の金融機関を選択する」です。

ベンチマークの対外公表文に明記されていますが、「企業にとっては、つまり中小企業経営者にとっては、自らのニーズや課題解決に correspond してくれる金融機関を主体的に選択できるための十分な情報が提供されることが重要であり、金融機関においては、ベンチマークを用い、自身の金融仲介の取組みを積極的かつ具体的に開示し、企業との間の情報の非対称性の解消に努めていただきたい」ということです。

ベンチマークは55項目あって、さらに独自の指標を開示しても良いことになっていますので、中小企業経営者からすると、「ベンチマークは数が多くてよく分からない」ということが往々にして生じています。全国の中小企業経営者から私に、「ベンチマークの見方を教えてほしい」との声が伝わってきます。そこで、中小企業経営者には、最初のところで取り上げた「経営課題を解決するために、眼力強化して、顧客本位の金融機関を選択するチェックポイント」の5つ、そのうちの、「4つ(⑤影響力行使はベンチマークに含まれていない)がポイントですよ」と伝えています。

ベンチマークには、共通ベンチマークと選択ベンチマークがあります。「共通ベンチマーク」がベンチマークの「目的」です。「選択ベンチマーク」は、「共通ベンチマーク」の「目的」を達成するための「手段」です。「目的と手段をごっちゃにして、とにかく開示すればいい」という金融機関が多いのですが、「そんなことをしても、金融機関は中小企業経営者からは選択されませんよ」と、金融機関の経営トップには伝えています。

まず、「共通ベンチマーク」の(1)企業の経営改善、成長力強化。要すれば、営業キャッシュフローがサステナブルに改善していくかです。(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性向上。例えばリスケ先、破綻懸念先や実質破綻先まで落ちていても、徹底的に抜本的に事業再生する。生産性向上は営業キャッシュフロー改善ですので、(1)と(2)は、金融機関がいかに中小企業に寄り添い営業キャッシュフローをサステナブル

ルに改善し続けるように本業支援するか、融資支援するか。これがポイントです。(3)が、本業支援や融資支援するために、担保保証の依存からの転換が必要で、取引先企業の事業の理解、事業性評価が不可欠だということです。

私が社長さんに言っている「経営課題を解決するために、眼力強化して、顧客本位の金融機関を選択するチェックポイント」の5つのうち、先ほど指摘したように、4つがベンチマークに含まれています。

その4つを上から順番に解説します。①事業性評価は、「選択ベンチマークの5.」です。ローカルベンチマークと明記されています。経済産業省が安倍総理の指示に基づいて2年前からローカルベンチマーク活用戦略会議を立ち上げて、ローカルベンチマークを打ち出しています。私はこの戦略会議の委員を務めています。ローカルベンチマークは中小企業の補助金・助成金とひもづいています。中小企業支援では、中小企業診断士、税理士、公認会計士などが中小企業経営者に経営アドバイスする際に、ローカルベンチマークをいかに活用するかがポイントになっています。もちろん、金融機関も中小企業支援では、ローカルベンチマークの活用は不可欠です。

②専用当座貸越の活用は「選択ベンチマークの33.」です。専用当座貸越による動態モニタリングで、①財務キャッシュフロー改善、②営業キャッシュフロー改善、③事業承継の実現ができます。業績が改善すれば経営者保証無しの事業承継が可能になります。注意すべきは、「昔の短コロ」はまったくダメです。

私自身は日銀0Bで、メガバンクすべてに加えて、北海道から鹿児島までの56の金融機関の日銀審査を行いました。上席審査役という立場で、ガバナンス、資産査定、不良債権処理、事業再生などに取り組みました。その不良債権処理の時に、「昔の短コロ」は、極度枠の検証ができておらず、資金使途の確認もできていませんでした。表面財務だけで「在庫+売掛-買掛」によって正常運転資金を算出してもダメです。つまり、中小企業の場合、不良在庫、未回収債権を抱えたままであるにもかかわらず、表面財務は在庫、売掛債権としてそのまま計上されているケースがあります。ですから実地調査は必須です。現場に行く、工場を見る、倉庫を見る。それを許容する社長さんでないと信頼関係は築けない。私は、中小企業大学校などにおいて、中小企業経営者には、「金融機関と信頼関係を築くには、自らの財務情報も含めしっかり開示していく必要がある」と伝えています。「平時からの信頼関係」を築くには、中小企業経営者にとっては、在庫、つまり棚卸資産は命ですから、そこをしっかりと開示する必要があります。そこを金融機関もしっかり見てほしい。

③経営者保証ガイドラインの活用は「選択ベンチマークの11.」です。経営者保証ガイドラインの説明と活用はマストです。中小企業経営者との信頼関係を構築するために、まずは、経営者保証ガイドラインを説明していただきたい。

④信用保証制度は「選択ベンチマークの10.」です。これも本来の信用保証制度の使い方をしなければいけない。

(金融庁が実施した中小・小規模事業者アンケート結果は重要)

中小・小規模事業者アンケート(PDCAを回すポイントの③)について、金融庁が3万社アンケートを実施したところ、8901社から回答がありました。先ほど取り上げた2016年度の金融行政方針の「日本型金融排除」についても結果は出ています。



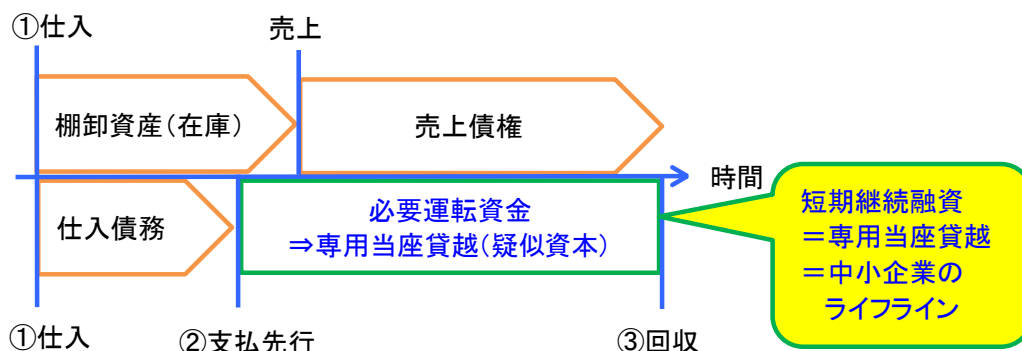
ポイントを取り上げると、(1) 銀行は、債務者区分上位の企業をより多く訪問する一方、経営課題を抱えている債務者区分下位の企業への訪問が少ない。上位の企業ということは、優良企業です。寄り添うべきは、経営課題を抱えている債務者区分下位の企業ですが、訪問が少ないという結果が出ました。また、「担保・保証がないと融資に応じない」という結果も出ました。しかし、当該アンケートの別項目にあります、債務者区分下位の企業に寄り添って支援すると、中小企業は金融機関との取引を拡大していますし、貸出利鞘も厚い。金融機関はこの事実を踏まえて、持続可能なビジネスモデルを構築して頂きたい。

(2) 政府系金融機関と取引している企業は全体の約5割、正常先上位でも4割となっています。政府系金融機関との取引を選択した理由は、「民間金融機関も支援してくれたが、政府系金融機関のほうが借入条件がよかった」が約5割。「民間金融機関では支援してくれなかったから」と回答した企業が1割。皆さん、おやっと思いませんか。本来ですと、民間金融機関が支援してくれないからこそ、政府系金融機関が救いの手を差し伸べる。民業補完です。政府系金融機関は財政資金も扱っています。本来、これは逆であるべきではないでしょうか。より良い融資条件で優良企業にお金を貸すのではなく、経営課題を抱えて、必ずしも民間金融機関が手を差し伸べることができない、そこに政府系金融機関が手を差し伸べる。これが、あるべき政府系金融機関の姿ではないでしょうか。

(3) 経営者保証を提供した中小企業経営者のうち6割が金融機関から説明を受けない。先ほど指摘したように、経営者保証ガイドラインの説明は営業戦略上もマストです。金融機関としては、中小企業経営者に選択されなければ、ビジネスモデルは構築できません。

(中小企業の運転資金は「事業活動」(ビジネスモデル) そのもの)

中小企業は多種多様、千差万別ですが、ビジネスモデルは、要すれば、中小企業経営者が、売れると思って仕入れたものが、また、メーカーだと売れると思って作ったものが思ったように売れるかどうか。これで営業キャッシュフローが決まります。つまり、仕入れてから、売れてキャッシュ化するまでのつなぎの運転資金、この運転資金をいかに金融機関がまず支援するか、それを支援するのが黄色の吹き出し、中小企業のライフラインの専用当座貸越です。



専用当座貸越を活用すると、①極度枠が擬似エクイティーになりますので、自己資本。  
②返済自由ですから、まさにこれで金利負担の軽減ができます。お願い営業で貸出残高

を積み上げる発想では、中小企業の営業キャッシュフロー改善には繋がらない。逆に、金融機関がお願い営業で、証書貸付漬けにすると、中小企業に返済負担が必要以上にかかります。金融機関の自己都合の結果、中小企業の営業キャッシュフローに下押し圧力がかかる。いけないことです。③印紙税。専用当座貸越は200円です。手形の書き換えの都度、数万円かかる。証書貸付もそうです。④レシート（貸越請求書）を切る都度、仕入れ明細をつける。それと振込指定。これによって、中小企業経営者にとって多く見られるどんぶり勘定の是正ができます。同時に、金融機関にとっては、例えば、サブであっても振込指定をとるとメイン化ができます。実際にメイン化が進んでいます。結局は、中小企業経営者が顧客本位の金融機関を選択するわけですから。中小企業経営者は営業キャッシュフローの改善、つまり「共通価値の創造」をメイン金融機関と分かち合う。金融機関も持続可能なビジネスモデルが構築できる。

（中小企業金融を日本全体からみた実情）

日銀の資金循環勘定で日本全体の融資構造（2017年3月末、銀行部門）を分析したところ、法人向け貸出318兆円のうち大半が証書貸付。設備資金は、これも日銀の設備資金統計によると、業種や企業によって違いはあるが3割～5割。つまり、運転資金まで長期の証書貸付漬けになっているファクトがある。中小企業経営者は、毎月の約定弁済の塊を、必要以上に背負っている。必要以上の資金繰り難に、金融機関が結果として追い込んでいる。ですから、短期融資の「専用当座貸越」によって、既往の証書貸付を吸収し直して「資金繰り＝財務キャッシュフロー」を改善し、同時に、「動態事業性評価」によって本業支援で、「営業キャッシュフロー」を改善させる。そうすると、「経営者保証ガイドライン」を活用して、経営者保証無しの「事業承継」も実現する。

国内銀行の法人向け貸出残高(当初満期別)

2017年3月末		兆円	構成比%
合計		318	100.0
	短期(1年以下)	20	6.3
	長期(1年超)	298	93.7

2014年3月末		兆円	構成比%
合計		289	100.0
	短期(1年以下)	29	10.0
	長期(1年超)	260	90.0

(出所)日本銀行「資金循環統計」「貸出先別貸出金」より  
特定非営利活動法人 日本動産鑑定が推計

（最後に）

今申し上げましたような内容を皆さんに実践していただくことによって、中小企業が活性化し、一気に地域経済が好循環に転じます。一方で、投信や保険商品の営業に注力している金融機関が余りにも未だに多いのですが、そういうプロダクトアウト型のビジネスモデルを続けている限り、真の意味での持続可能なビジネスモデルの構築はなかなか難しいのではないかと感じています。

私は、ここにいらっしゃる皆さん、まさに、中小企業経営者、税理士、中小企業診断士など支援機関、そして金融機関が力を合わせ、「共通価値の創造」を実現することによって、この九州の地が、日本を活性化、リードする主役になっていただきたいと感じています。締め言葉にさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。(終了)