

平成 29 年度「金融仲介の質の向上に向けたシンポジウム」開催結果

日時：平成 30 年 3 月 14 日（水） 15:00 ～ 17:00

場所：さいたま新都心合同庁舎 1 号館 2 階講堂

主催：関東財務局

参加者数：238 名

挨拶

◆ 関東財務局長 浅野 僚也



- 我が国では、人口減少や高齢化の進展等の構造的な問題が見られるとともに、低金利環境が継続しており、金融機関の経営環境は厳しさを増している。こうした中、金融機関のお客様である地域企業の中には、例えば、どのような経営計画・戦略を描き、それをどのように実現し、その実現のためにはどのような人材を確保すればよいのか、また、適切なファイナンスとは何か、などが分からないといった課題を抱えているところもあるものと考えられる。
- こうした地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要な「アドバイス」や資金使途に応じた「ファイナンス」の提供といった支援に組織的・継続的に取り組むことが、ひいては金融機関自身の持続可能なビジネスモデルの構築にも繋がっていくケースも多いものと考えられる。金融機関におかれは、引き続き、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた組織的・継続的な取組みを進めていただきたい。
- また昨今、「人手不足が深刻な状況の中、人材を確保するためには働き方改革や生産性向上を図るしかないが、他の企業における取組事例を教えてください」という声が多々寄せられていた。
そこで関東財務局としても、こうした面で先進的な取組みをされている企業等へヒアリングをさせていただき、それを取りまとめた「生産性向上・人材投資事例集」を作成した。事例集では生産性向上や人材投資の面での成功のポイントなどを分かりやすく記述しており、このような事例集を地域に還元していくということを通じて、様々な組織にとっての気づきになれば幸いである。事例集は関東財務局のホームページに掲載しているので、ご活用いただければと思う。
- 当局では、従来から、金融機関に対し、事業者の本業支援等を促してきているが、生産性の向上等についても、事業者への有益な情報提供、コンサルティング、課題解決に資するファイナンスなどの支援を行っていただくことを期待している。金融機関自らの生産性向上等に向けた取組みとともに、引き続きよろしくお願ひしたい。

基調講演

◆ルートエフ(株) 代表取締役 大庫 直樹 氏

『ファイナンスからコンサルティングへ ～地域金融機関の次代の経営モデル～』



【中小企業にとっての経営課題】

- 企業の経常利益の推移を見ると、ネットバブル後の2002年以降において、資本金規模により明確な回復の差が出ており、資本金1億円以上の企業は利益が着々と増えて立ち直りが見られるのに対し、資本金5,000万円以下のいわゆる中小企業では、1990年代のバブル崩壊後の状況を脱しておらず、企業の活力が未だ十分に回復していない。
- 中小企業は金融分野だけでなく、非金融分野においても課題や悩みを多く抱えており、今は「人材確保への支援」が一番大きな課題であるほか、「人材育成への支援」、「中小企業関連税制の拡充」、「販路開拓、マーケティング支援」等も課題である。

事業性評価で金融庁が地域金融機関に期待していることは、預貸金利鞘が減少し続けている中、単に顧客にファイナンスを提供するだけでなく、経営課題の解決に向けた支援を行うことを通じて、企業も地域金融機関も良くなることであり、非金融分野も十分にカバーしてほしいということである。

【先進地方銀行の事業性評価の取組状況】※個別事例は別添の基調講演資料をご参照

- 各行共通のポイントとして、足掛け10年以上注力して取り組み、かつ頭取・専務等の経営トップが継続的にコミットしてやり続けたことが挙げられる。
単に行政がやれと言うからやったものではなく、本気になって取り組むことで初めて銀行収益のリターンがあり、それを継続してやり続けることが重要と考える。

【経営改善まで踏み込んだケースの紹介】

- X社(昭和40年代創業の豆腐製造業を営む典型的な中小企業)は長年、経常利益マイナス・キャッシュフローマイナスで債務超過の状況であるが、融資しなければ破綻懸念に陥ってしまうため、メイン行から融資を実行。

まず、当行で営業利益率の減少要因を分析し、原材料費の大幅な悪化等に加え、設備老朽化による生産歩留まり低下を要因として突き止めた後、新品の設備に更改した場合の検証として、設備メーカーへのヒアリングや実際に同じ機械を導入した他県同業者への視察を行うなど、生産性改善の実現性を確認した上で設備更改資金を融資。

また、土地・建物・機械設備の賃料負担が大きいため、新工場建設により賃料削減を図るほか、工場が二つに分かれ輸送費用がかかる等作業効率が悪いため、地方移転し生産ラインを一つにすることまで踏み込んで考えており、非常に感銘を受けた。

- 一般的な企業再生を見ると、金融機関が債権放棄して企業を採算部門と不採算部門に分離し、不採算部門を切り捨て、採算部門にはコンサルタントや同業他社から人材を引き抜き経営させるという手法が多いが、売上が数億円程度の企業になると、採算部門と不採算部門をきれいに切り分けることは困難。

本事例は、製造工程の改善から発想を始め、製造ラインのスリム化を行い、それに対する設備資金を更に上乗せして提供したという、一般的なケースとは逆のものであり、この手法は地域金融機関のメイン顧客層に当てはまる部分が沢山あると思われ、また、キャッシュフロー推移を真剣に計算し、設備投資によりキャッシュフローが改善できるのであれば貸出するという、ごく当たり前の判断に結びついたものである。

パネルディスカッション

有識者、中小企業経営者、地域金融機関及び金融庁地域金融機関等モニタリング室長をパネリストに迎え、以下のテーマについてディスカッションを行いました。

(テーマ)

- ・ 地域企業の価値向上・地域活性化のためのアドバイスとファイナンス



◆ルートエフ(株) 代表取締役 大庫 直樹 氏



【顧客の立場に立った経営支援】

- 本日は経営コンサルタントであると同時に、会社の代表取締役として参加しているが、当社は中小・零細企業で四苦八苦しながら日々を送っており、社長お二人の気持ちが非常によく分かる。中小・零細企業の社長の立場に立って思ったことは、銀行とは価値観が圧倒的に違うこと。毎月人件費がかかる中でクライアントをどう開拓するか、スピード感以外の何ものでもない。一方で、私の仕事柄、クライアントは金融機関が多いが、スピード感の物足り無さを感じている。
- 先ほど良い取組みをしている銀行の事例をご紹介したが、正直言うとその銀行の全員が顧客の気持ちを鑑みながらやっている訳ではなく、中にいる少数の方がようやく中小企業の社長の気持ちを感じ始めている程度なのではないかと思う。率直に言えば、どこまで顧客と同じ目線で議論できるところまで下りて来られるか、に尽きるのではないかと。地域金融機関には是非頑張ってもらいたい。

【業績評価】

- 業績評価は重要であり、私が独立前に在籍していたマッキンゼーというコンサルティング会社では業績評価は定性評価のみで、評価項目はクライアントの問題解決へどれくらい貢献したか、尽力したかといったようなものだけであり、150~200名位のスタッフに対し、パートナー（共同経営者）が半年に1回、1週間位かけて徹底的に議論していた。
- 地方銀行等は大手行でも支店数は150~200店程度、法人取引が相応数ある支店も概ね100店程度なのだから、100名の支店長の定性評価を徹底的にやるべきだと思う。支店長に支店上位10社について聞いた時に資金需要の話しか出来ないのは駄目であり、企業の社長が何を経営課題とし、何に悩んでいるかについて話せるかが重要。また、部下は支店長がこれら話せるように色々と情報収集・提供しているか否かで、支店のクオリティが決まる気がする。定量的な利益やボリュームによる評価と同時に、支店長の定性評価を是非徹底して行き、「ハートがある金融機関」を作っていただければうれしく思う。

◆(株)浜野製作所 代表取締役 浜野 慶一 氏



【当社の取組み】

- 当社は東京都墨田区で金属の部品加工をしている会社で、最近では設計、組立、装置製造等も行っている。
- 量産加工の分野は、工作機械やソフトウェアの高性能化等に伴い、コストが安い海外に生産拠点が移っている。当社が所在する東京都は、人件費や土地代等が高く、日本でものづくりを行うのに一番適していない地域かもしれない。しかし見方を変えて、東京都であることを最大のメリットにできないか、仮説検証しているところ。
- 考えている方向性は3つあり、1つ目は東京都という地域性も考慮して、ものづくりの上流（情報発信、構想・企画・開発等）で仕事をする。2つ目は下請け体質からの脱却。3つ目は様々なネットワークの活用。
- 我々のような金型・板金業等は、物を作る上で基盤となる技術であるが、衰退の一途をたどっており、創業・起業する若者もいない。しかし、なくてはならない技術であるので、自ら奮起して、今後とも、高度人材の集まる都市型・先進型のものづくり等に挑戦していきたい。

【金融機関に対する意見・感想】

- 金融機関がやってくれない、国がしっかりしていないと言う前に、まずは当事者である中小企業自らが、出来ることを整理して前へ進むことが大前提である。それに対して、金融機関や行政がどのような形でサポートしてくれるかを見極めなければならない。
- 都市銀行・地方銀行・信用金庫と取引があるが、やはり人と人なので、頻りに訪問してくれる金融機関に対して、つい話をしてしまうのが現状である。結果として、信用金庫との付き合いが多くなっているが、私が話したことに対しては、当該信用金庫は気づきの中で様々な提案・提言をしてくれるので、非常にありがたい。

◆日本電鍍工業(株) 代表取締役 伊藤 麻美 氏



【中小企業が抱える課題やそれに対する金融機関の対応】

- 私が代表になった 2000 年頃は、金融機関も金融庁も中小企業の弱いところを活性化しようという動きは全くなく、破綻懸念先だった当社をメインバンクをはじめどこも相手にしてくれなかった。そのような中では自ら努力・行動するしかないので、長年培ってきた技術力を活かし、付加価値があって、景気に左右されない分野（医療と健康と美容）をターゲットに積極的に営業し、下請けからの脱却を図った結果、少しずつ仕事が増えていき、正常化することができた。
- 中小企業にとって人材の育成はとても難しい。資金もあまり回せないのも、OJTが基本になるが、当社では補助金を申請するときに、若手に申請書を書かせるようにしている。これにより、会社を見つめてもらい、幅広い視野でこの会社をどうしたらもっと良くなるか、そういった「考える社員」を育成することが社員教育になると思実践している。
- 今、地域で廃業しているめっき業者が多いが、例えば携帯電話一つ作るにしても、めっきの基礎がないと全部止まってしまう。ローテク技術が、ハイテクな今の世界を作っており、要はめっき業者等の中小企業が減れば減るほど国益を損ねてしまうため、元気がある企業等は幅広く色々なことを見ながら、場合によってはM&A等も考慮していかなければならない。
- 生産性の向上に向け、企業内で「人がやらなくていいもの」と「人がやらなければいけないもの」を区別する段階に入ってきていると思う。今来ている金融機関の営業担当者は、当社のことを良く勉強した上で様々な提案をしてくれるので、生産性の向上に繋がってきている。

【金融機関に対する期待】

- 金融機関がこれだけ中小企業に目を向けてくれるのであれば、中小企業も、ただ待っているのではなく、自らも努力しないと絶対に成長しない。金融機関も中小企業に対して、お互いの得意分野を伸ばせるようなきっかけを与えてくれれば、相乗効果でもっと良いマーケットが広がると思う。
- 今は金融機関とは良いパートナーとして日々接することができるし、色々な提案をしてくれるので助かってはいる。しかし、我々が命がけで企業経営しているのに対し、金融機関の職員はサラリーマンなので、国の方向性やリーダーの言うことが変われば、コロッと対応が変わってしまう。仕方がないかもしれないが、それではやはり「信用してはいけない」というのが本音。
- 日本を良くすることが本当のミッションなのであれば、やはり日本は中小企業で成り立っていると思うので、金融機関にはそこをしっかりとポイントに置いて判断していただきたい。

◆(株)東和銀行 代表取締役頭取 吉永 國光 氏



【地域企業の価値向上・地域活性化に対する取組みと公的機関との連携】

- 当行では、平成 21 年の金融機能強化法に基づく公的資金注入以降、地域中小企業の価値向上、リレバンの徹底に取り組んでいるが、当行の規模等から内部リソースは限られているため、関東経済産業局への補助金申請支援を皮切りに、大学やODAの実施機関である JICA、JBIC など、公的機関等との連携を強化してきた。
- ものづくり補助金の申請支援に早くから取り組んできた結果、行員に専門知識が身につく、埼玉県・群馬県の地域銀行において、平成 27、28 年度の 2 年連続でトップの採択数となった。
- 群馬大学のメイン行として、これまで同大学と当行取引先企業との共同研究支援に注力し、他県のお客様を含め 5 年間で 128 件の橋渡しを行った。群馬県は製造業の街で自動車関連企業も多く、大型路線バスの自動運転に向けた研究では、1 次・2 次下請け企業等からの、自社製品の将来性に関する照会も多く、情報提供に努めている。
- また、取引先の海外進出においては、JICA が無料で事業化調査を行い、JBIC がクロスボーダーローンに対応、当行がその債務保証とプロパー融資に対応するなど、公的機関をフルに活用して対応した。
- 売上増加に貢献するビジネスマッチングには、年間約 4 千件取り組み、350 件程の成約となっている。
- 新現役（仕事を求める企業等OB）と人材を欲する中小企業との交流会を開催しており、当行内でのノウハウの蓄積が進んだことで、人材採用やコンサルなどの支援実績が増加している。
- 信用保証協会の保証付融資は、金融機関が企業の事業性を見ないで融資を行っているとの批判がある一方で、保証協会には経営改善支援のノウハウが豊富なスタッフが多数。連続赤字・債務超過となった企業の事業再生事例では、どこの金融機関からも融資を受けられなかった当該企業が、当行と保証協会での事業性評価を行った結果、技術力が高く再生の見込みがあるとして、他の当行取引先企業からの出資支援に加え、プロパー融資と協会保証付融資を協調で実行した例もある。
- 当行の「お客様応援活動」やリレバンの実践により、当行の貸出金利の低下幅が他行の半分程度に抑制されており、銀行の収益力も向上し、顧客の景況感も良くなっている。

【企業経営者から見た金融機関像について】

- 「金融機関は信用してはいけない」というご意見について、そうした銀行にならないためには、靴底を減らして顧客を訪問することで、各企業の課題を見つけ出し、適切なコンサルやファイナンスを行っていくことが重要である。当行はそれを従前より「お客様応援活動」と名付けてビジネスモデルとしており、このことは役員から末端の職員まで浸透していると考えている。

◆西武信用金庫 理事長 落合 寛司 氏



【地域企業の価値向上・地域活性化に対する取組み】

- 世界経済の主役交代、少子高齢化に伴う成熟経済、AI 等による産業構造の変革等、経営環境は大きな変革期にある。中小企業の「休廃業・解散」は「倒産」の3.1倍あり、企業は変化への課題が未解決だと黒字でも廃業・解散となってしまうため、地域活性化のためにはこれを食い止める必要がある。
- 信用金庫は相互扶助の精神で作られた金融機関であり、利用者保護が一番の目的である。
- 以上を踏まえ、当金庫の現在の新しいビジネスモデルには2つの大きな柱がある。
1つは本業重視の経営で、健全な資金を地域に提供すること。現在の預貸率は85%を超える。もう1つは「お客さま支援センター」の確立で、顧客が多く課題を抱える中、顧客を守る体制として、コンサル機能を持つ課題解決型の営業体制を構築した。その結果、不良債権比率・延滞率は大幅に低下した。
- 「お客さま支援センター」では、事業支援、街づくり支援、資産形成・管理支援を実施。長らく自前で行って失敗した経緯から、今は外部に3万人のコンサルタントを擁する金融機関になった。
- 主な事業支援活動（1年間）は、ビジネスマッチング1万件弱、経営改善・業務革新支援3,200件、海外展開384件、不良債権の再生事業340件等。
- これらの取組みの結果、8年間で貸出金7,654億円増、預金6,376億円増、当期純利益490億円増。不良債権比率も大幅に低下。
- 数字にはこだわっている。数字に出ない支援は結果が出ていないので、何も役に立っておらず、顧客に届いていない。

【公的金融機関との連携】

- 公的金融機関が持つ国策は時代の要請であり、民間金融機関ではできないものとして活用している。代表的な連携事例としては、CLO（ローン担保証券）の活用がある。

【顧客との「信頼」関係とコンサルの必要性】

- 金融機関は、安心してお金を預けられるという「信用」はあるが、「信頼」はされていない。従って、意外ときちんとした相談が来ない。これは、長い間、コンサルをやらず金融だけをやってきた弊害である。
- 駄目なところは貸し倒れる可能性が圧倒的に高く、そう簡単に貸せない。しかし、コンサル能力を持つと、駄目なところを直す力が出てくる。何より、健全な企業は提案に応じて更に健全になり、新たな資金ニーズが次々に出てくる。
- 世の中に多くの課題がある中、先行投資が進まない理由は、顧客と金融機関に「信頼」関係がないためである。この体質改善は徹底的に時間をかけて行わなければならない。当金庫はメイン先を潰さない体制を作ると顧客に伝えており、気概を持って取り組んでいるところ。改善は難しいが、最近融資が毎年2,000億円ずつ増えてきており、顧客への浸透度は高まってきたと思う。
- 金融機関の職員はサラリーマンであるため、いかに評価するかが重要。コンサルは失敗すると大きなリスクが出る。そういったリスクの大きいことや、困難なことを行った者を適切に評価する体制が必要である。

◆金融庁 地域金融機関等モニタリング室長 日下 智晴



【金融排除の存在とその対応】

- 金融庁では、昨年、日本型金融排除の実態調査として企業アンケートを実施した。その結果を見ると、過去1年以内に資金繰りが苦しかったと回答した企業が新たに資金調達できた割合は、要注意先以下の企業では3割だが、正常先上位の企業では7割と全く逆の傾向だった。金融排除は存在しており、金融排除を受けている層とそうでない層に分かれている。
- 生産性の向上が進まない企業と、金融排除先は一部重なっている。すなわち、生産性を向上させ経常利益を高めている企業は、金融機関が殺到し安く借り入れることができる。一方で、生産性が向上せず資金調達に苦慮している企業は、目につかない形で排除されている。このような二極化の状況に金融機関全体でどのように対応していくかが、金融行政上の大きなテーマである。
- 基調講演の最後で紹介された事例のように、通常排除されてしまうような企業の支援に取り組んでいる金融機関も存在している。そのような取組みをベストプラクティスとして、金融機関全体に広げていきたい。金融機関には、生産性の向上が進まない企業に対して、コンサルティングや支援を行っていただきたい。
- 今、金融庁として考えている事項・関心事は、中小企業全体の底上げを図るような取組みを、地域金融機関全体をあげて行うことである。

【金融行政の方向性】

- これまで金融庁は中小企業にとってあまり役立つ存在ではなかったが、2008年に日本が人口減少社会に突入し、このままの金融のあり方では日本の将来が危ういと考え、5年前から事業性評価を提唱し、3年前から企業の生産性向上に資する金融行政に舵を切ってきた。
- 金融検査マニュアルが来年廃止になる。金融検査マニュアルと歩んできた金融庁だが、それを改めて、金融機関等とともに中小企業支援に取り組んでまいりたい。