

## 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～」

日本動産鑑定会長 金融庁参与 森 俊彦 氏

皆様、こんにちは。四国4県の方々への講演の機会を頂き、ありがたく感じています。

お手許のアジェンダは、今日これからお伝えする内容をまとめたものですので、後程ご覧ください。まず、「即実践」とメモをお願いします。せっかくの機会ですので、1回限りの打ち上げ花火的なものではなく、「顧客本位の地域金融」を今日から「即実践」。ぜひお願いしたいと思います。

(「共通価値の創造」への貢献が「立ち位置」)

私は、経済産業省の「ローカルベンチマーク活用戦略会議」の委員を務めておりまして、初めて耳にされる方もいらっしゃるかもしれませんが、3年前に全国の中小企業を活性化するために立ち上げたもので、安倍総理もかなり力を入れている戦略会議です。中小企業はいろいろな企業サイズ、業種がありますが、とにかく中小企業の事業をまず理解することが大切です。中小企業の社長は、真の意味で業務フローとか商流を、必ずしも社長自身が理解していないことが少なくありません。ローカルベンチマークは、まさに中小企業の事業の「見える化」をする。事業の「見える化」をすると、次は「見せる化」です。事業を「見える化」し、バイヤーとか仕入れ先などと同時に、金融機関に「見せる化」すると、金融機関も事業の理解が進み、担保や保証に過度に依存することなく融資をすることができます。つまり、ローカルベンチマークは、中小企業が自らの事業を「見える化」、そして「見せる化」をするための道具であり、安倍総理のかけ声のもとに、経済産業省、内閣官房、金融庁、総務省、内閣府等の省庁に加え、借り手の商工会議所、商工会等、貸し手の全銀協、地銀協等、支援機関の税理士、会計士、診断士、弁理士等々総がかりで中小企業の元気を引き出そうとしているということです。

そのほか、内閣府では、単に特許権とか商標権という権利化されたものだけではなくて、社長の経営理念に始まり、事業の強みや弱み、従業員の構成・定着率などの知的財産の評価と活用に関する委員も務めています。

環境省の委員も務めています。日経新聞などにはほぼ毎日のようにESGやSDGs関連の記事が掲載されます。G20が今年の夏に日本で開催され、その主要議題の一つがESG、SDGsです。ESGとかSDGsというのは、中小企業にとってのビジネスチャンスそのものだと感じるところが多々あります。

それから、金融庁の委員も務めていまして、金融検査マニュアルをご存じの方は多いと思いますが、20年前の1999年に金融検査マニュアルができて、大量の不良債権を処理してきたのですが、この春以降、早期に金融検査マニュアルを廃止します。金融検査マニュアルがある限り、金融機関は、お客様である中小企業を見るのではなく、金融検査マニュアルを見て仕事をしてしまい、真の意味での中小企業の支援はできないと、日本動産鑑定の会長になった5年前から確信していまして、金融庁に「検査マニュアルを無くして欲しい」という提言をしてきました。無くした後、金融機関は借りる側の中小企業とどのようにやっていけば良いのかということを議論しているのが「融資に関する検査・監督実務についての研究会」です。また、金融庁と全国の財務局の検査官・監督官の研修講師も務めています。

以上、いずれも全国の中小企業を金融面から支援する立場から関わっていきまして、中小企業、金融機関、支援機関の皆さんの「共通価値の創造」の実現を目指しております。こうした観点から、以下では、この四国4県において、本題である「顧客本位の地域金融」を今日から即実践するポイントをお話したいと思っております。

(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)

「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」ですが、これは私が3年前に、中小企業基盤整備機構の中小企業大学校で、中小企業経営者向けに話をしてほしいという依頼があり、この表題で話をしました。「中小企業経営者こそ眼力を強化して顧客本位の金融機関を選択する時代です」という話をしました。

100人の経営者向けに話をしましたが、後日、この講義のアンケートの結果について、4段階評価で、62名が「とても良かった」、残り38名が「良かった」との評価でした。こうしたこともあって、3年前から、私の講義内容が、中小企業基盤整備機構のHPからYouTubeで配信されています。

「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)よりダウンロードできます。

<http://www.smrj.go.jp/jinzai/tokutei/098587.html>

この動画を見た全国の経営者から、私に「自宅を売却しないと資金繰りがつかない。どうしたら良いか。」というような連絡が10日に1回ほどあります。その場合、「メイン銀行はどちらですか。支店はどちらですか。」と、伺うことにしています。私のような立場の者にギリギリになって電話やメールがあるということは、如何に寄り添い伴走支援していないメインバンクかということが分かります。この3年間で全国の社長さんから頂いた連絡は、北海道から沖縄まで、残念ながら四国にもあります。

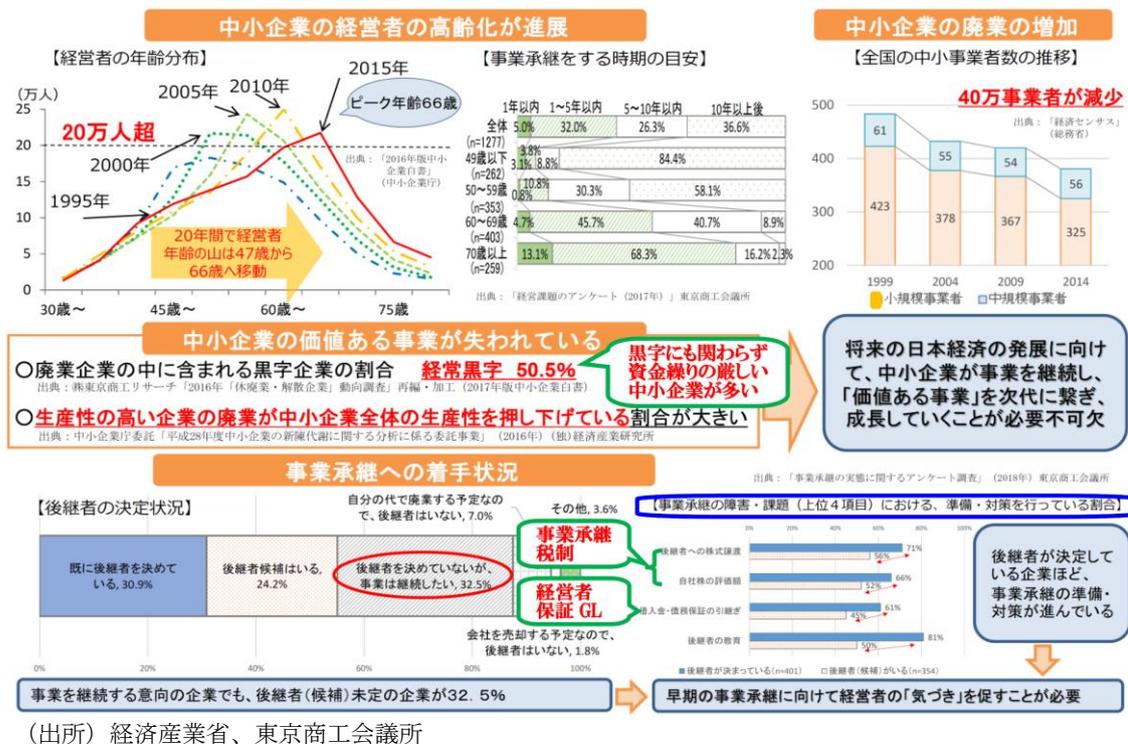
また、ある地銀の頭取から、このYouTubeを全ての営業店の支店長と融資渉外の担当者にぜひ見せたいと連絡がありました。「全国の中小企業の社長さんがYouTubeを見て金融機関を選択するのであれば、金融機関としては、お客様である中小企業から選択されるには、このYouTubeを見るべきだと思った。全営業店に事務通達を出したい。」とのことでした。

本日、限られた時間で伝えきれないこともあるかと思っております。よろしければ後でYouTubeをご覧いただければと思います。

(中小企業の事業承継を取り巻く環境と日本が直面している課題)

やはり、日本経済が直面している課題の縮図である事業承継問題、この問題が一番重要です。全国380万の中小企業のうち、60歳を超えている中小企業の社長さんは245万人です。その52%が後継者未定であり、廃業危機と言われているのは3社に1社です。金融機関の取引先も3社に1社がうまく事業承継ができないと廃業してしまいます。金融機関の基盤が崩壊してしまう。金融機関の持続可能なビジネスモデルは出来る訳がありません。事業承継問題に本腰を入れて取り組まないといけな。後継者に上手くバトンタッチができないと、言うまでもなく商流が途絶え

てしまいますし、雇用もなくなります。商流が途絶えると連鎖倒産しますから、そのような意味でも、抜本的な事業承継対策が非常に重要だということです。



次に、廃業企業の半分が黒字企業です。黒字でも廃業している真の背景ですが、中小企業の社長さんがお金の借り方を十分理解していない、運転資金まで証書借入をして、住宅ローンと同じように毎月約定弁済している。これでは資金繰りが悪くなります。右手で10の営業CFを生んでも、左手で20の約定弁済をしている。こういう企業が日本全国で非常に多い。黒字で廃業している背景には、中小企業のお金の借り方がキチンとできていない、と同時に金融機関が、キチンとしたお金の貸し方ができていないということです。

今の例でいうと、10のCFを生んでいる黒字経営にも関わらず、20の約弁が付いている。キャッシュが回らなくなるので、リスク、条件変更が必要になります。社長の個人財産を約定弁済に充て、資産が無くなり、結局廃業となるとか、或いは、財産が無くなる前に、廃業を選択するとかです。こういうケースが全国でかなり広がっている事実があります。

更にポイントは、資料の「事業承継の障害・課題(上位4項目)」をご覧ください。上2項目、「後継者への株式譲渡」「自社株の評価額」、つまり株式の問題、これが事業承継税制でして、政府は対応済みです。

その下、「借入金・債務保証の引継ぎ」、これが経営者保証ガイドライン(GL)に関係してきます。「承継税制」と「経営者保証 GL」、これが、中小企業経営者にとっての悩みの上位4項目のうち3項目なのです。

なお、親族外承継で、親族外にバトンタッチする割合が増えています。勘違いをしている金融機関はすぐ M&A といった発想になりますが、私はそうではない、「対策は M&A の前に経営者保

証 GL」という話をしています。

(1)事業承継税制 (対応済み)・・・ターゲット=(主に)正常先“上・中位”の優良企業

中小企業庁は、「特例事業承継税制により、これまで年間400～500件の事業承継税制の認定数が年間5000～7000件になる」と推計 ⇒ 事業承継問題(127万社)への対策としては必ずしも十分ではない!

(2)経営者保証ガイドライン・・・ターゲット=(主に)正常先“下位”以下の企業

⇒ 経営者保証に依存しない融資の3要件=①法人と経営者との関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化、③経営の透明性確保(財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等)

⇒ 本来、金融機関がやるべきは、中小企業が果敢に事業リスクをとっている、そこに金融機関として伴走して、事業をしっかりと理解(事業性評価)した上で融資や本業支援を実践することで、中小企業の企業価値(=付加価値=営業キャッシュフロー)を改善し持続的に成長させていくこと。

⇒ 上記3要件のクリア ⇒ 経営者保証は不要 ⇒ 円滑な事業承継(親族、親族外、M&A)の実現へ!

本日は、金融機関の方々が多いと思いますが、この「金融機関経営にとっての事業承継の“正しい”捉え方」(1)は、事業承継税制です。先ほど申し上げましたように、政府は対応済みです。ただ、中小企業小規模事業者は二極化が進んでおり、正常先“上・中位”の優良企業は事業承継税制で救われています。

中小企業庁は特例事業承継税制により、事業承継税制の認定数が年間400～500件から年間5000～7000件になると推計しています。ただ、380万者と言われている中小企業の本当に僅かです。全国の中小企業、四国の中小企業を抜本的に元気に持って行くには十分ではないと思います。

(2)は経営者保証 GL です。金融庁は、経営者保証 GL を全面的に打ち出していますが、経営者保証を外せば良いという議論をしている訳ではありません。まず、これを明言しておきます。これを念頭に資料を見て頂きたいと思いますが、ターゲットは正常先“下位”、いわゆる「ミドルリスク層」以下です。破綻懸念先や実質破綻先も含まれます。そういった企業で事業承継を如何にやっていくかということです。

一番目の矢印です。経営者保証に依存しない融資の3要件。

①法人と個人との明確な区分、②財務基盤の強化、③金融機関への情報開示

金融機関も、しっかりと経営管理されており、財務基盤がしっかりしてきた、情報開示もキチンとされている、となれば経営者保証はいらぬですよという流れになります。その流れを作るために、経営者も汗をかく必要がありますし、金融機関もそれを後押しする、それがこの廃業問題、3分の1が消えてなくなるという危機に対応するための根幹です。

二番目の矢印です。本来金融機関がやるべきは、中小企業が果敢に事業リスクをとっている、そこに金融機関として伴走することです。「寄り添う」という表現がありますが、事業再生、創業支援をしておりますと「寄り添う」というのはやや中途半端だと感じます。

私は、日銀時代から障害者支援をさせていただいています。ブラインドマラソンで「きずな」というロープを視覚障害者の方と私が持ち、一緒に走ります。その時、天候状況、コンディション、息遣

い、健康状況など見ながら対話をして、徹底的に伴走します。これは「寄り添う」というものではありません。中小企業支援というのは、「寄り添う」ではなく、「伴走」と言いましたのは、「伴走」こそ必要だと感じているからです。まさに金融機関が伴走すると中小企業の経営者は感動します。これが「信頼関係」に繋がります。資料に書いていますように、事業をしっかり理解(事業性評価)し、融資や本業支援を実践することで、中小企業の企業価値を改善し、成長させることこそが、金融機関が取り組むべきことなのです。

企業価値、政府は「生産性向上」という用語を使いますが、私は分かりにくいと政府の委員会等で意見しています。中小企業経営者の方と話をすると、多くの方が、「政府の生産性向上とは製造業のことですか？私はサービス業です。非製造業が日本経済の8割を占める時代ですよ」とおっしゃいます。私は、次のように、「生産性向上」の意味を伝えています。「生産性」とは、定義により「付加価値」のことで、それは定義により「営業キャッシュフロー(CF)」のことで、営業利益は、在庫の積み上げにより利益を嵩上げすることができますし、売掛で売上を積み増して利益を計上する一方、売掛金が回収できないということもあるので、営業利益はあてになりません。

そういう意味で、「生産性」とは、「営業 CF」ですよと中小企業の方々にお伝えすると、「よく分かり腹落ちしました」と返ってきます。ですので、中小企業の企業価値は営業 CF を如何に生むか、これが中小企業の元気、それを金融機関が伴走して徹底的に支援するということです。

三番目の矢印です。上記の経営者保証 GL の3要件のクリアです。破綻懸念先やリスケ先も金融機関が伴走すると元気になります。相当なスピードが出ます。私の経験からすると、短くて半年、長くて2年です。

業績が良くなると「②財務基盤の強化」ができ、中小企業も「①法人と個人との明確な区分」に必要な「どんぶり勘定」がなくなります。社長さんは、「金融機関に足を向けて寝られない、粉飾決算や決算操作など絶対できない」とおっしゃいます。「③金融機関への情報開示」の確保もできるのです。

経営者保証ガイドラインの「経営者保証に依存しない融資の3要件」をきちんと社長さんがやれば、代表者保証は不要となり、ご子息・子女、またはサラリーマンの番頭さんでも事業を引き継ぎやすい環境整備が出来ます。ですから、本来、金融機関がやるべき事は、担保・保証という前に、しっかりと金融機関として伴走してほしいということです。金融機関は、お客様の営業CFの改善に持続的にこだわるのが重要です。かつ、1番目のどんぶり勘定はいけないので、よろず支援拠点や認定支援機関がしっかりと金融機関とともに経営指導をして、条件整備をすることが重要です。金融機関がハブとして他の支援機関と連携して、経営者保証に依存しない融資の条件整備をすることが、この四国においても、今、直面している後継者問題に対処するポイントだと考えます。

これらが、中小企業経営者と金融機関との厚い「信頼関係」を生み出し、互いの「共通価値の創造」につながります。金融機関が、営業CFが全く出なかった中小企業に、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構の専門家派遣事業等を活用し、ビジネスマッチング、販路拡大、生産管理などで徹底的に伴走して、営業CFがゼロから 100 になると、これが「共通価値の創造」です。これを関係者で分かち合う。結果として、金融機関の「持続可能なビジネスモデル」も構築できます。地方創生の実現の起点は「中小企業の元気＝新たに営業CFを生み出す」ことなのです。

ある商工会議所で私が講演をしたときの、社長さんのご意見、生の声を紹介します。重要です。

1番目。保証協会が、不動産担保で、代表者が命を担保に付けて、銀行はリスクフリーで仕事しようとするのが当たり前のこととして起きている。だから中小企業の事業を理解しようという観念はない。これは事業承継に全く関係がある。銀行は保全されてリスクフリーなので、「中小企業の事業を理解して、経営者に次の時代にうまく引き継がないとまずいですよ」と、真剣に考え提案頂けない。森会長の話をも多くの会員に知っていただき、もう少し目標管理をしながら経営者保証の適用範囲を減らしていかないと、結果的に事業承継もうまく進まないと思う。

2番目です。別の社長さんですが、経営者保証がなくなると事業承継の範囲が非常に広がる。息子や娘は必ずしも経営者に相応しくないケースが多いと言うのです。その際に優秀な番頭にバトンタッチするとき、やはりサラリーマンなので、という話です。従業員に後を継がせるときに個人保証が大きなネックになるという切実な訴えでした。個人保証があると、事業が順調でも、どうしても心配事の1つに入ってくると思います。個人保証が無くなると、小規模企業の人達も非常に喜ぶと思います。活発に行動、仕事ができるようになる。

(金融行政方針のポイント)

まず、「共通価値の創造」です。お客様である中小企業の事業を理解して、融資や本業支援で営業キャッシュフローを改善させれば、それが金融機関の持続可能なビジネスモデル構築にもつながる。これが「共通価値の創造」だと説明しました。

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

これは銀行法の第1条に「国民経済の健全な発展に資することを目的とする」とありますが、この「国民」を「四国」と変えてください。つまり、金融機関の憲法に当たる銀行法第1条には「四国経済の健全な発展に資することを目的とする」と明記しているということです。

四国 4 県の経済を支えているのは中小企業です。「地域経済の健全な発展」イコール「中小企業の発展」、つまり営業 CF を如何に高めるかということです。

先程指摘しましたが、手を拱いては廃業の嵐ですので、如何に地元の商流を維持するかです。例えば、先般、高松丸亀町商店街振興組合の明石副理事長と意見交換をし、中小機構四国本部の方と、高松丸亀町商店街を端から端まで拝見しました。活性化を図っています。小規模事業者を含めて商流を如何に増やすか、それを金融機関だけではなく、よろず支援拠点、知財総合支援窓口等の専門機関を含めて皆が総力を結集して中小企業に伴走して営業 CF を改善する、それが重要だということです。

金融行政方針には、金融検査マニュアルを廃止して、金融機関が担保・保証に過度に依存するのではなく、しっかりと事業を理解しなければいけないとあります。特にポイントだと私が考えて

いるのは、第1に、金融機関が中小企業にとってすぐれたサービスの提供を競い合う。第2に、顧客である中小企業が金融機関を主体的に選択する、と明記しています。私は、「中小企業の社長さんが金融機関を選択する時代」です、と3年前に中小企業大学校で講義し 中小企業基盤整備機構のHPからYouTubeで配信していますが、まさに金融行政方針にも、社長さんが金融機関を選択すると明記されたのです。では、社長さんは、どの金融機関を選べばいいのか。その判断材料として、「金融仲介機能のベンチマーク」というものを、ほぼ全ての金融機関がホームページで開示しています。ですので、「社長さんは、そのベンチマークのポイントを見極めなければいけない」と、中小企業の社長さんには話をさせていただいています。

(「顧客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」の構築)

つい最近も日経新聞に地域金融機関特集記事が載っていましたが、106の地域銀行のうち、過半数の54行で貸出を中心とした本業で赤字。2期連続以上赤字が52行。5期連続以上赤字が23行あります。私は地域銀行や信用金庫・信用組合の支店長会議でお話をさせていただく機会があるのですが、金融機関に伝えているポイントは、中小企業との「共通価値の創造」による「持続可能なビジネスモデル構築」が重要で、そのポイントは3つです。

**「顧客との“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？**

**(ア)～(ウ) の PDCA を回す！**

**(ア)地域金融機関の「収益分析」**  
⇒ 事業部門別採算をチェックし“持続可能性”を検証

**(イ)「ベンチマーク」(KPI)**  
⇒ “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」(開示)を進める

**(ウ)「企業ヒアリング・アンケート」(注)**  
⇒ “顧客”のニーズを把握すべくヒアリング・アンケートを行う

金融排除  
から  
金融包摂  
へ

(ア)は、実際にどの事業で金融機関自らの収益を稼げているのか。投信や保険の販売、住宅ローンとかありますが、コンプライアンスリスクも含め原価計算をきちんとすると、ほぼ全ての金融機関がほとんど儲かっていません。表面的には手数料収入があるだけで、実際にそれにかけたコスト、コンプライアンスコストまで含めて考えると、持ち出しになっています。そこもしっかり収益分析すべきということを、金融機関の経営陣には話をしています。

(イ)は、「金融仲介機能のベンチマーク」です。顧客である社長さんが金融機関を選択する時代なので、やはりベンチマークの開示が重要です。

(ウ)ですが、中小企業の社長の生の声も重要です。金融機関でもアンケート調査を行っていると思うのですが、やはり社長さんからの評価について、虚心坦懐に耳を傾ける必要があります。

(ア)、(イ)、(ウ)、の PDCA を回すことによって、金融行政方針に出ている「金融排除」。ミドルリスク先以下の中小企業。また、私は創業支援もしていますが、例えば女性創業者。女性というだけで金融機関が貸し渋ることがあります。こういった「金融排除」ではなく、「金融包摂」を如何に金融機関がするかということが、金融機関自らの「持続可能なビジネスモデル」にとって重要だということです。さらに、次の①から⑤が重要です。

(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)

(注)“顧客”のニーズ=全国の中小企業経営者が“顧客本位”の金融機関を“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?

中小企業の社長さんから、「どの金融機関を選択したらいいのかわからない」とご連絡を頂きます。ポイントは①から⑤なのですが、①～④が「金融仲介機能のベンチマーク」に入っています。

①中小企業の本質的な成長につながる事業性評価に基づく融資や本業支援ができているのか。金融機関は事業の理解ができているのか。社長さんと話をすると、「事業をしっかりと理解してほしい」と。単に社長さんと応接間にこもって意見交換するだけではなくて、工場や倉庫の現場を見てほしいと、心ある社長さんは言っています。

②のポイントは正常運転資金。運転資金こそ「中小企業のビジネスモデル」そのものです。つまり、社長さんが売れると思ったものを仕入れて、メーカーだと作って、思ったように売れてキャッシュ化する。キャッシュ化するまでのつなぎ資金、これが運転資金です。ですから、仕入れから販売してキャッシュ化するまでの業務フローと商流をしっかりと把握することが中小企業の「事業の理解」、事業性評価です。中小企業のライフラインこそ運転資金なので、そこは専用当座貸越でないといけません。単に当座貸越で極度額1,000万とか1億とかフリーローンのように使っ放しではダメです。中小企業の社長さんはどんぶり勘定のケースが多いので、わざわざ専用をつけてあるのは仕入明細をしっかりとつけること、つまり、運転資金として何を仕入れたか、借入れをするときに仕入明細を金融機関に出します。そうすると、金融機関はどのタイミングで何を仕入れたのかが全営業店で分かります。キャッシュ化すれば、振込指定です。極度額を設定した金融機関に振込指定を届けておく。仕入れ明細と振込指定で、金融機関は動態事業性評価ができます。動態事業性評価がすごく重要です。私が言っている専用当座貸越は、事業性評価を動的に全営業店でできるための仕組みなのです。運転資金の当座貸越の枠で個人的な使い方をしている社長さんがいますが、それはダメです。運転資金でも何でもありません。ですから、②は非常に重要です。社長の法人と個人のしっかりとした分離にもつながります。

③ですが、①、②ができれば、業績改善と法人・個人の分離ができます。そうすると、中小企業においても情報開示ができます。そうなれば、先程説明したとおり、経営者保証ガイドラインに基づいて代表者保証は要らないという話に直結しますので、一気にこれを活用する金融機関が出てきます。中小企業の経営管理の改善と業績改善に、金融機関として真正面から取り組む。その結果として、「代表者保証は不要ですよ」となると、優秀なサラリーマンの番頭さんも含めた円滑な事業承継を進めていくことができます。

④は信用保証制度のフリーライダーはダメです。フリーライダーというのは、協会保証を融資条件として、金融機関自らの融資審査ではなく、保証協会の審査がパスすれば融資実行というレイジーバンクのことで。レイジーバンクは中小企業向け融資は手間とコストがかかるからと、担保保証に過度に依存して、中小企業支援＝営業キャッシュフロー改善の起点である「事業の理解」が出来なくなっています。沖縄の未来をレイジーバンクに託すわけにはいきません。

(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)

金融機関の頭取や理事長と話していると、「日銀の低金利政策、マイナス金利の結果、金融機関の収益が上がらなくなっている」と、責任は日銀にあるみたいな意見をよく耳にしますが、これは大きなお門違いではないかと思えます。日銀は大量の資金供給とマイナス金利までしながら、日本経済の浮上に努めています。「持続可能なビジネスモデル構築」のために、金融機関は何をすべきかと言えば、先程指摘した第1点目である自らの「収益分析」です。

すでに、本業である貸出によって「持続可能なビジネスモデル構築」を実現しつつある金融機関の特徴は次の4つです。

第1は、中小企業の貸出残高比率が高い。四国経済は事業者数で 99.99%が中小企業です。地元の活性化は中小企業への事業の理解に基づく貸出です。

第2は、中小企業のメイン先が多い。メインとしてしっかりと社長さんに伴走する、これが重要です。

第3は、業況不芳企業、つまり金融排除先という、金融行政方針に出てくる非常に厳しい言葉ですが、いわゆるミドルリスク先以下にメインとして伴走する。

第4は、その伴走するときに短期貸出がカギです。先程説明したとおり、中小企業のビジネスモデルは運転資金です。何をどこから仕入れて、作って、どこに販売してキャッシュ化するか。この運転資金こそ事業の理解そのものです。

例えばペットボトルの水を 100 円で仕入れて、経営者の思い通り 150 円で売れば、営業 CF を生みます。仕入れたものが売れてキャッシュになる、これが正常運転資金です。一方、お茶も 100 円で仕入れたけれど、売れないので不良在庫、また、売れても 90 円でしか売れない、つまり赤字。



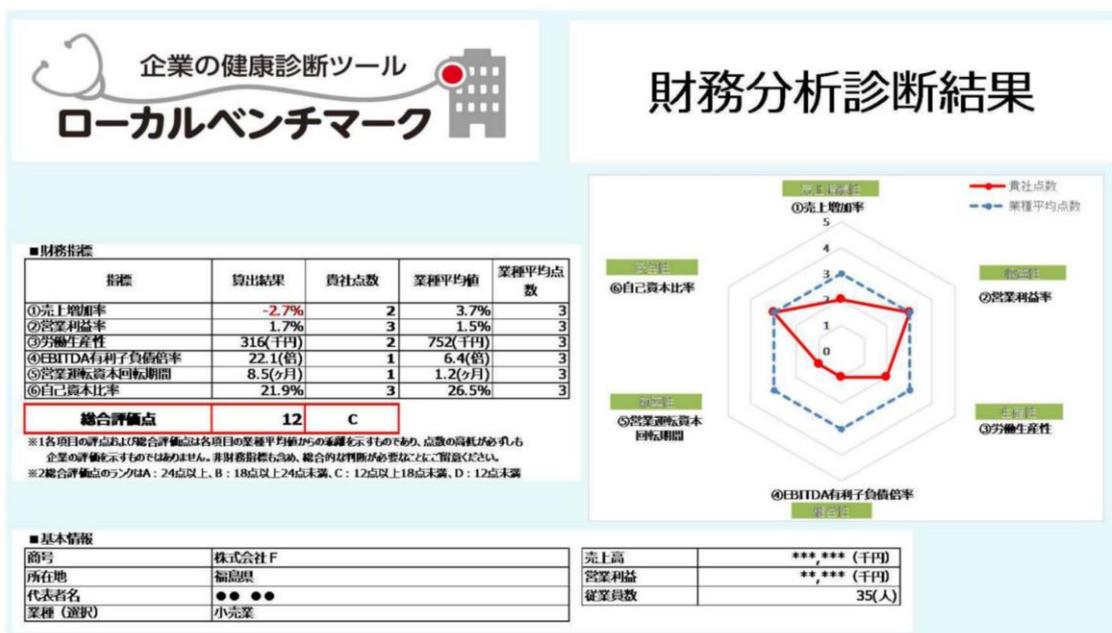
ることが明記されています。次に②は選択ベンチマークの33番。運転資金に占める短期融資の割合です。運転資金には専用当座貸越が必要で、証書貸付だとダメです。運転資金に証書貸付をすると、毎月の約定弁済で中小企業の社長さんは資金繰りで苦労しているという声を耳にします。③は選択ベンチマークの11番の経営者保証ガイドライン、④は選択ベンチマーク10番の信用保証制度です。

この「金融仲介機能のベンチマーク」のポイントは、その公表文にある「自主的開示」において、「中小企業にとっては、自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択するための十分な情報が提供されること」、つまり、「ベンチマークは、中小企業の社長さんが金融機関を選ぶためにある」ということを明記しています。明記してあるにも関わらず、とにかく見栄えの良い数字を出せばいいと勘違いしている金融機関もありますが、そこは中小企業の社長さんが、税理士や診断士など支援機関と相談しながら、しっかりと、顧客本位の金融機関を見極めていただきたいです。

(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)

それと、先程指摘した第3点目は、「社長の生の声のアンケート」。これが非常に重要です。金融庁が帝国データバンクに委託して全国の3万社の中小企業にアンケートを3年前から行ってきています。やはり、伴走しない金融機関が実際にあるということなんです。レイジーバンクのことです。ところが、先程申し上げたとおり、社長さんから評判の良い金融機関は融資や本業支援の「金融仲介機能」を発揮していて、これを横軸(X軸)とします。縦軸(Y軸)は、「金融仲介機能」の結果としての金融機関の収益です。専門用語ではRACARと言って、粗利から信用コストと経費を引いたものです。さらに貸出残高。横軸(X軸)の「金融仲介機能」を発揮して社長の評価が良い金融機関ほど、結果的に、縦軸(Y軸)の収益や貸出残高も持続的に伸びています。「正の相関」があります。最初から縦軸(Y軸)ありきで貸出残高競争をやっているような金融機関は、社長さんからの評判がそもそも悪い、マイナスの評価となってしまいます。そうではなくて、本格的に「金融仲介機能」の横軸(X軸)に取り組む。そうすると、収益も結果的に伸びる。それはやはり、社長さんに伴走することで営業キャッシュフローを生んでいるということです。だから、社長の満足も高まり、「営業キャッシュフロー」を分かち合う。これが冒頭申し上げた「共通価値の創造」です。その「共通価値の創造」をするときに、ヒト・モノ・カネのハブである金融機関は、自らが提供できない専門機能については、よろず支援拠点、知財総合支援窓口、認定支援機関などとの連携によって、お客様の営業キャッシュフローを高め、それを分かち合う。日本、そして四国にとって重要なのは実需であり、その実需が中小企業です。中小企業の営業キャッシュフローを安定的に成長拡大させる。そのためには、ここにいらっしゃる皆さんが、総力を結集して安定的な実需の拡大に持ち込むことが最も重要だと感じています。

(中小企業経営者も金融機関もローカルベンチマークを活用して営業CFを改善)



## 非財務ヒアリングシート(4つの視点)~ヒアリング内容

■基本情報		売上高	***,*** (千円)
商号	株式会社 F	営業利益	** ,*** (千円)
所在地	福島県	従業員数	35(人)
代表者名	●●●●		
業種(選択)	小売業		

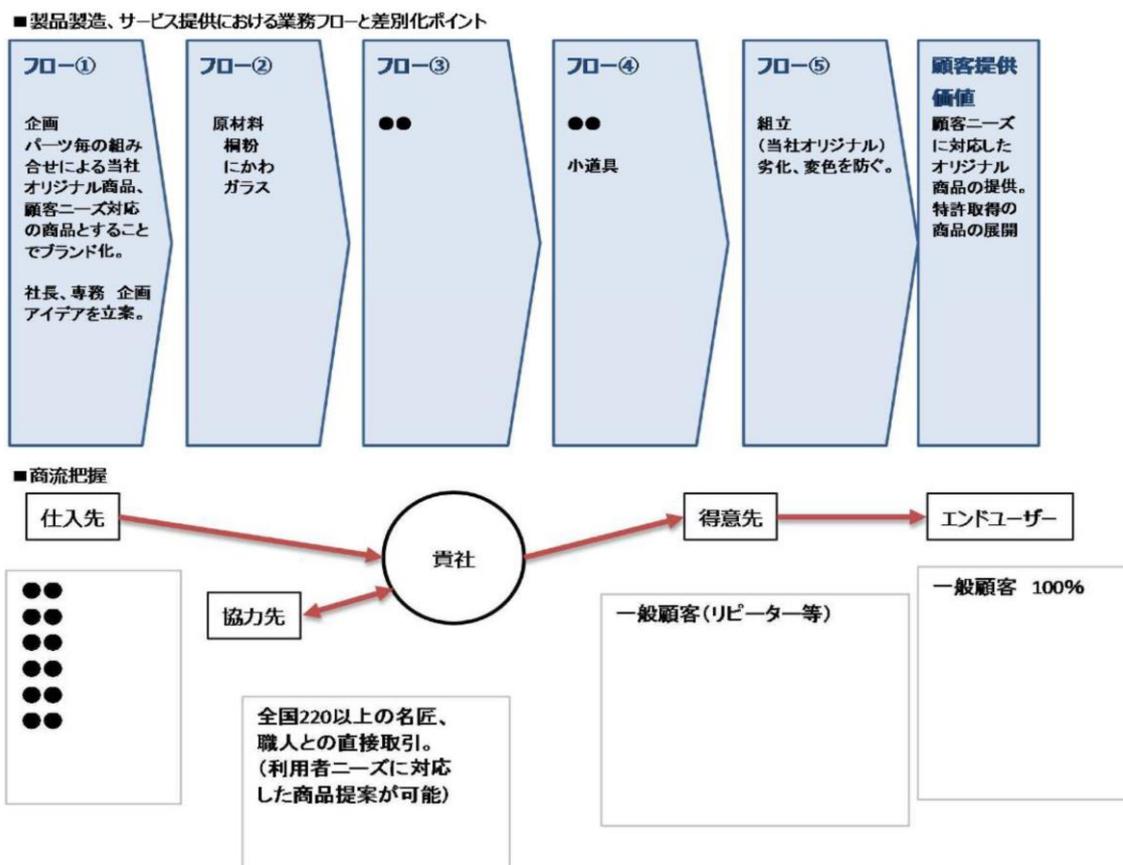
  

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	企業関係者への着目 環境	市場規模・シェア 競合他社との比較
経営者自身について ビジョン 経営理念	昭和**年**月**日生 (**歳) ●●県出身 同年*月、●●入社(専門商社)で営業職を経験。 平成**年*月、当社に入社。 平成**年*月、商号変更時に代表者に就任。 「地域一番店」を目指し、未永く地域に貢献していくことが務めと思っている。	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	当社は企画から製造、販売、アフターサービスまで一貫したワークフローを有する。 全国220以上の名匠、職人との直接取引で、利用者のニーズに対応した商品提案が可能。
後継者の有無	無	従業員定着率 勤続日数 平均給与	従業員定着率：新規採用者は定着せず、平均年齢増加傾向。 休日：閑散期 木曜日、繁忙期(11月~5月) 定休日なし
事業への着目	企業及び事業沿革 会長である●●●●氏が昭和**年上京し、写真店に勤務。 昭和**年伝統工芸品販売店に勤務し営業部に所属。 昭和**年に独立。 技術力、販売力の強み 特許を取得した商品をはじめ、独自商品多く、東日本最大級の品揃えがある。 組み合わせにより当社オリジナル商品として、顧客ニーズに対応することができる。 技術力、販売力の弱み 人形の多様性は、部品の種類、品数の増加に業が在庫が大きくなる特性がある。 ITの能力 イノベーションを生み出せているか ホームページ保有。社長はfacebookも利用。	取引金融機関数とその推移	組織体制 株式保有割合：(父) **%、(母) **%、(本人) **%
業種特性	業界は「少子化問題」が影を落とし、厳しい状況は今後も続く。 良い職人ほど、後継者不足が深刻。	社内会議の実施状況	経営目標の有無 共有状況 経営目標は地域一番店になり、生き残る。
		人事育成のやり方 システム	社内会議の実施状況 一カ所に集話し会議は行っていない。 定期的に専務が各店舗を訪問し、店舗運営について指示を行っている。
		課題・問題点	人事育成のやり方 システム OJT中心、先輩社員の販売を見て学習する。 お客様が100人いたら、100通りの販売方法がある。 笑顔、やる気、根性が大事。
		支援策・改善策	課題・問題点 (銀行) 季節商品による多大な在庫、必要運転資金調達。 (企業) 少子化に加え、伝統行事に対する意識の希薄化。 (企業) 社員の高齢化、ノウハウの継承、人材育成、倉庫不足。 支援策・改善策 (銀行) 棚卸資産を担保とするABL当座貸越を実施済。 (銀行) 伝統工芸の紹介

金融機関が伝統工芸品(ひな人形)の製造・小売業者の中小企業支援においてローカルベンチマークを活用した実践事例です。

まず、財務情報です。右上のレーダーチャートは、業種平均が青い点線で、赤い線が当社の財務状況。当社は平均以下となっています。平均以下なので、決算書だけ見ている金融機関は、事業性評価をすることなく放置していました。こうした状況下、サブ金融機関の F 銀行はローカルベ

ンチマークを活用して、財務諸表だけでは分からない、非財務情報に着目しました。経営理念に始まり、技術力・販売力の強みや弱み、取り巻く競争環境、人事育成などについて、経営者との対話と現場の実地調査を踏まえ、伴走支援することで企業価値が改善できると判断しました。特に、左下のマーカ一部分ですが、当社が特許(商標権も複数保有)を活用していることが分かりました。どのような種類の特許や商標権か、活用方法などは財務情報には出てきません。



人手不足が問題になっていますが、業務フローと商流図を金融機関が経営者と一緒に作ることで、どこで人手不足が生じているかが分かります。また、商流把握ですが、仕入先、協力先、得意先、エンドユーザーを把握することで、中小企業のビジネスモデルの中核である正常運転資金(不良在庫も)を把握することができます。

政府が推進している中小企業向け補助金・助成金に、例えば、IT導入補助金というのがあります。その申請にはローカルベンチマークで経営診断することが条件となっています。つまり、経営者がIT導入補助金で人手不足を解消したい、顧問税理士や金融機関など認定支援機関が応援したいといった時に、ローカルベンチマークを使わなければいけないことになっています。金融機関にとっては、中小企業経営者とローカルベンチマークと一緒に作成することで、事業性評価そのものとなり、真の本業支援に直結する話です。

金融機関にとってのローカルベンチマークの最大のポイントは、F銀行の次の「成果」のとりまとめです。F銀行はこのひな人形さんの経営者と厚い信頼関係を築きました。感動します。

- (イ) 情報の非対称性は顧客ではなく金融機関が聞かない、記録しない、引継ぎしないことが原因であり問題、行内の事業性評価シート(非公開)とは違い、ロカベン(公開)は、経営者としてしっかり認識を合わせることが可能。
- (ロ) 金融機関の支店長や担当者の交代でも、情報の漏れを少なくし、無駄が省ける。

支店長や担当者が代わった時に、「隣の金融機関が低金利攻勢で奪っていくということ」をよく耳にします。ローカルベンチマークを活用した認識の共有と信頼関係構築があれば、こうした肩代わり攻勢ははねのけることができます。低金利で奪われるということは、お客様との信頼関係を構築できないダメな金融機関であることを語るに落ちているということではないでしょうか。

時間がまいりました。中小企業は全国 380 万者ありますが、廃業など事業者数の減少など大変厳しい状況です。ヒト・モノ・カネは金融機関に集まっています。地域の核である金融機関がハブとして、商工会議所、商工会、よろず支援拠点、知財支援窓口、基盤整備機構等も含めた専門機関、政府系金融機関、地公体と連携しながら中小企業に伴走し、しっかりと中小企業の営業CF改善、元気を引き出す、地域の商流を活性化させる。これが地方創生の実現ですし最も重要だと思っております。

ご清聴ありがとうございました。