

パネルディスカッション

～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～

【広島大学大学院社会科学部研究科准教授 鈴木喜久氏（以下、鈴木コーディネーター）】

コーディネーターを務めさせていただく広島大学の鈴木です。低金利環境の継続や人口減・高齢化の進展など、地域金融機関の経営環境が厳しさを増している中、地域金融機関におかれましては、持続可能なビジネスモデルの構築が喫緊の課題であると。先ほど森会長のご講演にもありましたとおり、すでにパラダイムシフトは起きているということで、共通価値の創造ということが2年ぐらい前からの金融庁の金融レポートでも、ずいぶん言われていると思います。それへの対応が進んでいるところ、進んでいないところ、あるいは認識に違いがある、さまざまな点があるかと思います。

こうした点において、金融行政方針のなかでも地域金融機関が『地域企業の真の経営課題を把握し、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、あるいは資金使途に応じた適切なファイナンス（短期継続融資、メザニン等の資本性資金の利用、公的金融との協調等）など、さまざまな手段を講じることが求められていると思います。またさらには、必要に応じた経営人材等の確保といった支援を組織的・継続的に実施し、地域企業の適切な競争環境の実現に取り組むことが、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つながる』と指摘されています。

他方、顧客である地域企業については、どのような経営計画・戦略を描いて、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、必ずしも明確に理解されていない場合がございます。そうしまして、企業自身の価値向上が実現できていない先も多いと指摘されています。

本日のパネルディスカッションでは、金融行政方針のこうした指摘を踏まえたうえで、地域金融機関を取り巻く環境変化を、企業と金融機関の新たな関係構築のチャンスと捉え、地域金融機関の目指す方向性や将来像について議論したいと思います。具体的には、次の3つの主なテーマを掲げています。

議題① 地域企業が抱える「真の経営課題」を認識・把握するために必要な取組み

議題② 地域企業の価値向上・地域活性化のために望ましい「アドバイス」とは

議題③ （議題②と同様に）望ましい「ファイナンス」とは

以上の3点について、ご意見をうかがっていききたいと思います。

議題① 地域企業が抱える「真の経営課題」を認識・把握するために必要な取組み

まず、本シンポジウムのテーマである『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』について議論する前提として、地域企業が抱える「真の経営課題」を認識・把握するために必要な取組みについて考えていきたいと思っています。各パ

ネリストにおかれては、まず簡単な自己紹介をしていただき、併せて「真の経営課題」を認識・把握するための取組みについて伺いたいと思います。

最初に地域の金融機関のお立場から、鳥取銀行入江部長にお願いします。

【株式会社鳥取銀行 執行役員 ふるさと振興本部 部長 入江到氏(以下、入江氏)】

鳥取銀行ふるさと振興本部の入江です。先ほど、森会長からかなり強烈なメッセージを伝えられた金融機関の一つとして、代表として、この上に立たせていただいている、この席に座らせていただいていると思っています。私からは、現場の金融機関での取り組みや、今日のパンフレットにも書いていただいておりますが、内閣府から地方創生に関する特徴的な事例ということで表彰を受けたりしました。そういったなかで感じていること、事業性評価につながっていることを中心にお話しできたらと思っています。よろしくお願いします。

先ほどありました真の経営課題を把握するためにやっていることということで、鳥取銀行の場合を振り返ってみますと、鳥取銀行では平成 25 年、信用格付を開示するサービスを開始しました。当時の信用格付ですので、もちろん財務内容が中心でございますし、それをお客さまの要望に応じて、うちの格付はどうなっているというのを開示するサービスです。実際のところ、それを開示する銀行側の立場としては、非常に消極的、どう評価しているかをお客さまに伝えるのは、非常に難しいことですし、それを開示して伝えるということは、お客さまのことを、本当に理解しているかという自問自答もあるなかで、伝えた挙げ句の果てに、おたくは、そういう銀行かと言われるのが非常に怖いというのが正直なところで、そこを平成 25 年から経験しました。

そういったなかで、企業さんを見ていく目、今経営者さんがどういうことをやっているんだろうということを、現場の担当はしっかり把握していかなければいけないといった文化も、徐々に育ってきたのではないかと思います。今、事業性評価、真の経営課題、いわゆる事業性評価だと思っておりますが、今の取り組みに通じる前身の行動だったかなと思います。今、この事業性評価は非常に積極的に、逆に今度は金融機関の側からお客さまに伝えていかなければならないと思っていますし、その助走段階としては一つの取り組みの成果だと思えます。

今の銀行のなかでの取り組みですが、真の経営課題を把握するための行動としては、たぶん、ほとんどの金融機関がやっていらっしゃると思いますが、まず行内での研修や行員の育成、どういう視点で企業さんを評価していくのが正しいのかというのは、言い方はわかりませんが、一定のルール化をして、そこで行員を育てるというのがオーソドックスなやり方ではないかと思います。鳥取銀行でも、もちろん行内の研修はそうですが、私の部門に事業性評価の担当部門があるので、そちらのほうには行員さんが研修、トレーニーというかたちでやってきて、さまざまな、森会長からは事業性評価シートだけではないという話もありましたが、事業性評価シートをつくっていくこととか、その

なかで、こういった課題を見つけていくといったことを、組織立ててやっています。

それからもう一方で、その取り組みに対する評価、支店であったり行員であったりでの評価をどうしていくのか、その評価制度については2年ほど前から大きく変わってきたというのが現状です。店舗表彰が各金融機関さんはあると思いますが、業績の表彰も今は法人店舗においては3割強ぐらいが事業性評価でのプロセス評価が入っている状況なので、今の現場の支店長は、いかにお客さまのところを回ってお客さまのためになる提案をするのが一番の仕事というようなことをやっています。

【広島県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 瀧熊弘之氏（以下、瀧熊氏）】

広島県よろず支援拠点の瀧熊です。まずは私の自己紹介と事業のご説明をさせていただきます。私は2003年に公認会計士二次試験に合格しまして、13年間監査法人を勤めたあと、昨年より広島県よろず支援拠点のチーフコーディネーターとして常勤で従事しています。よろず支援拠点をご存じの方も多いかと思いますが、国が各県に設置している経営相談所です。中国地方にも各県によろず支援拠点がございまして、目的は、中小企業小規模事業者様の経営上のあらゆるお悩みに対して、相談対応をおこなうという趣旨で事業化されていまして、今年度で4年目を迎えます。広島県では、ひろしま産業振興機構が運営を受託しています。現在は中小企業診断士の方、弁護士の先生、あるいは公認会計士、デザイナー等総勢17名の専門家がコーディネーターとして配置して、日々経営に関するお悩みの相談対応をおこなっています。

広島の特徴ですが、現在、地域金融機関様との連携モデルというところで、各金融機関さんの本店や支店にわれわれが伺って、日々、5～6件の経営相談対応をおこなっています。当年度は約2000社弱の相談対応をおこなってまいりました。企業支援の立場から、このテーマに関して感じているのは、どの事業者様の場合も、共通して非常に深い悩みを抱えられていると。ときには、非常にため息が出てしまうような悩みを抱えておられます。ただし、われわれの目の前に来られたとき、経営課題が明確になっているかというのは、事業者様によって、実はかなりの温度差がございまして、事業者様は経営計画や月次試算表、あるいは資金繰表、財務分析なども、すでにおこなっておられて、金融機関のご担当者様、隣に常に同席されていますが共有されている場合は経営課題が来られた段階で明確になっている。ですので打つ手も非常に考えやすいというところで

一方で、月次決算とか資金繰表を事業者様のほうが作成されていない場合には、行員のご担当者の方ともディスカッションも当然進んでいけませんので、非常に課題認識があいまい、あるいは共有が進んでいないというところなんです。後者のような事業者様が、実は思った以上に非常に多いところが実情と認識しています。われわれも、まずはしっかり対応させていただくというところと、その会社の強みや現在の状況等を、まずはしっかり話をお聞きしながら把握していくというところを日々やっています。

このテーマにあります真の経営課題の把握、あるいは認識していくためには、まずは当たり前ですが、事業者様の話をしっかり聞くと、寄り添うという姿勢で事業者様と一緒に経営計画や資金繰表などをおこなっていくことが、まずは必要かなと考えています。また事業者様によりましては、当然、お金の貸し借りという金融機関さんとの利害関係がございますので、情報を限定したいと思われる方も意外に多くございます。そのような場合は、われわれのような公的な支援機関や専門家などを有効に利用していただければいいのではないかと考えています。

【株式会社八天堂 代表取締役 森光孝雅氏（以下、森光氏）】

創業 85 周年目を迎える株式会社八天堂の森光です。この 30 年のあいだに、530 万社が 381 万社にと森会長がおっしゃいましたが、約 150 万社減っています。しかも、できた企業もあるわけですから、いかに会社がなくなっているか。よほど努力しないとダメですね。経営課題が明確ではないから、これだけなくなっていくわけですね。私も民事再生法の書類まで目を通して、倒産手続きの一步手前までいきました。経営課題がまったくありませんでした。経営者として失格だったのです。

今は、金融機関さんといいお付き合いをさせてもらっていますが、そこまで追い込まれて、土砂降りの雨が降り出して傘を貸してほしいと金融機関を訪ねていっても、貸してくれるわけがない。それは当たり前の話です。金融機関の職員さんも志を持って金融機関さんに入られていると思います。もしそうでなかったら、なんのために金融機関さんに入られて行員として勤めておられるのか。金融機関の職員さんには、なんのためにこれから働いていくのかを、しっかり自覚してもらいたい。自覚があるのとないのでは、生きがいもやりがいも全然違うと思います。

もちろん、われわれ企業経営者にも言えることで、理念がない企業が多いと思います。理念がないところは、ほとんどが行き詰まります。社会から必要とされません。高度成長期のように何をつくっても売れる時代ではないのです。それは誰もがわかっていることです。どんどん人口が減って高齢化になるのはわかっているわけですから、いかに弊社しかない付加価値商品をつくりあげていくか、技術やサービスを磨いていくか。ここをやるのが使命でもあります。

それが明確になっていない企業が多いなと思います。企業理念を明確にしていかなければいけない。そのためには、経営者だけでは、税理士の先生だけでは弱いのです。お金の貸し借りはあるにしても、金融機関さんは中小企業にとって、公開していない会社にとって、株主のような役割を担っていると思うので、企業のパートナーとしてしっかり苦言を呈してもらいたい。金融機関さんにはスペシャリストは多いのですから、経営とはどういうものか、というところまで、しっかり寄り添ってもらいたいと思います。われわれ企業は、事業承継のときから共に歩んでいただける、といったことを金融機関さんに求めています。金融機関さんの皆さんにおいても、志をしっかりと持ってもらっ

て、可能性がある企業には心底寄り添い、支えてもらって、地域の活性化に向かって取り組んでもらいたいという思いです。

【鈴木コーディネーター】

ありがとうございました。いずれも結局のところ、必要な取り組みは、寄り添って丁寧な対話に時間を割ける体制をもつこと、そのためには行内の評価制度から変えていくという話でした。

議題② 地域企業の価値向上・地域活性化のために望ましい「アドバイス」とは

【鈴木コーディネーター】

「真の経営課題」をどのように認識・把握するのかという点について議論しましたが、そうして認識・把握した「真の経営課題」に対して地域金融機関に期待するアドバイスや、地域金融機関としてどういったアドバイスをすることが望ましいのか、また、そうした望ましいアドバイスを実践するうえでの課題などについて伺いたいと思います。

【瀧熊氏】

結論から申し上げますと、どのライフステージにおいても地域金融機関様のアドバイスは非常に重要だと考えています。最初の創業期における事業計画の策定といっても、事業者様は、なかなかつくることができません。あるいは資金繰表も、ほとんどの方はつくることができません。ですが、創業して少しすると、資金が本当に枯渇してしまう。ギリギリになって、相談に来られる事業者様は、非常に多くございます。また、もう少し資金があれば、事業が軌道に乗るはずだという事業者様も非常に多いので、まず事業計画の策定とか、資金繰表を一緒に手を動かしてつくっていただければと思います。

成長期においても、資金繰りの状況を常にウオッチしていただいて、今後の予想の立て方などアドバイスすることも非常に重要です。成熟期や衰退期になると資金的には安定することも多いですが、今後の事業展開等、経営戦略的なアドバイスをしていただければと思います。最後に衰退期とか再生期にあつて、業績が低迷した会社は非常に多くございます。しかも支援が手つかずとなっている会社も非常に多くございます。この状態にある事業者様は、自らの力だけではなかなか経営の改善ができないのが現状ですので、金融機関の方やわれわれのような公的支援機関、あるいは専門家などが連携させていただきながら経営改善や事業再生を図る道筋を立てていく仕組みを構築していくことが非常に重要と考えています。

衰退期や再生期にある事業者さんに対する支援を強化することは、ひいては後継者不足等の事業承継問題も解決の道筋が見えてくると考えています。また、どの段階においても、事業者様は販路拡大に関するご支援を求められています。中国地方のなかでも地域商社等をもたれている金融機関さんもございますが、出口を見据えたアドバイスや支

援は非常に有用と考えています。

【入江氏】

アドバイスをする場面、望ましいというところで行きますと、先ほどの事業性評価の取り組みをしていくなかで、各企業さん方のいろいろな悩みや経営課題などが本部に集まってまいります。どの地方も地域も一緒だと思いますが、一番多いニーズが販路開拓であったり、そのあとにくるのが後継者の問題。後継者の問題のなかに隠れている、従業員も含めた人の問題が、かなり多いのかなと感じています。

金融機関がすぐ人の課題を解決できるものではないと思いますが、その従業員さんも、その会社に勤められて10年20年たってきて、こういった仕事をして、その方がキーマンになって、その方のお力で中小企業の大きな経営の柱になっていくケースが多々あると思います。事業性評価をして、その企業さんの中身がわかっていくと、もしこの人がいなくなったらとか、この方の後継者の育成がどうできているんだろうと。もちろん事業主の後継者はM&Aなどで解決できる可能性はありますが、その会社を存続させていこうという視点からみるときの、その従業員さんのスキルやその人の後継者は、非常に大きな課題だなと思っています。その人の問題を解決するためにも、その人の後継者をどう育成するかであるとか、例えば、皆さんの金融機関にも出向依頼がここ数年非常に多いと思いますが、そこで人の手当を考えてあげる、経営者と同じ目線で考えていただけるというのも、一つのアドバイスだと思います。

地域共通の課題だと思いますが、私も鳥取県は非常に人口が少ないなかで、地域活性化、地方創生でいろいろなビジネスを起こそうとされていますが、行政もそこに対して支援をしようとしています。いかにせんプレーヤーがいないと正直感じることです。このたび表彰を受けたジビエの取り組みも、もともと銀行員であれば、たぶん誰でも考えつくようなビジネスモデルではあるのですが、それをやる人がいない。言い出す人がいない。実行する人は、もっといないというなかで、私どもと三菱東京UFJ銀行との連携の取り組みのなかで進めたのですが、日本で一番大きい銀行と、鳥取の片田舎の小さい銀行が一緒になって、そういうビジネスを起こすにあたって、同じように人の課題にぶち当たりました。そこでわれわれでやるしかないということで、銀行同士でそれぞれ知恵を出し合って、各地域を回って、鳥取県庁のなかをくまなく回って、「こういうことをやるので、なんとか協力してください」と。漁師の方をつかまえて「なんとか協力してください、一緒にやりましょう」と。銀行自体がリスクを取ってやるという姿勢を地域のなかで見せること、あるいは経営者の方に見せることで、一步、その課題は前に進むのではないかと思います。

何が言いたいかといいますと、昔のわれわれだったら、客観的なところで、「ここがダメですね、あれがダメですね、ここをなんとかしてください、もう少し改善してください」という言葉で終わっていたかもしれないですが、一緒にやりましょうと地域の金融

機関の本当に上まで意思統一したところで進めていく、そういう取り組みが地域の活性化であったり企業さんにとっての必要なアドバイスなのかなと、つい最近ですが、感じているところです。

【森光氏】

先ほど民事再生法の手続きまで入りかけたと言いましたが、そのとき私の目の前に現れたメインバンクの融資担当の次長は、初めて見る人でした。それだけ私は金融機関に足を運んでいませんでした。PL や BS を持っていったのですが、数字をつついているわけです。厳しい会社のほとんどは、数字をつついていますね。なぜかというと、お金を貸してもらわなければ、倒産ですから。本当はやってはいけないのですが、生きていくために、多少なりともそういうことをやっています。

ですから、金融機関に行ったとき、「なんなんだ、この数字は」と、相当厳しくお叱りを受けました。ただ、その金融機関の担当の方は、「なんとかよくしてやりたい」という思いを根底に持っていて、非常に熱い方でした。たまたま、その金融機関の支店の目の前にわれわれの本店があった。その担当の方は、私にとって恩人の一人です。その方に言われました。「経営者をやりたいのか、どうなりたいのか」と。「頑張りたいんです、喜んでもらいたいんです」と伝えたら、「僕もそうなってもらいたい。一緒に頑張ろう」と言われました。こういう熱い方はいらっしゃるのです。

金融機関の、特に渉外の方、外を回られている方は、熱き思いを持っていなかったら、回ってもらわなくていいと思います。何も伝わってきませんから。もちろん金融機関の方だけではありません。経営者自らも、熱い思いを持っていなければ、いくら金融機関の方が熱い思いを持ち、また、数字面でそういうことを語られても、全然響かないでしょう。すべての会社を救っていくのは無理に決まっていますが、伸びていく、可能性がある会社は必ずあります。

森会長がおっしゃったように、黙っていたらどんどん廃業に追い込まれていく時代じゃないですか。これから AI 社会にどんどんなっていく中、まさに金融機関の方の役割の時代だと思います。ある意味、コンサルタント業じゃないですけど、「自分が企業を救っていく、企業のパートナーになっていく」といった思いまで持ってほしい。金融機関の方には、地域を活性化し、共に名経営者をつくっていく、経営者に寄り添っていく、という思いを持って取り組んでもらいたいと思います。私にはそういう出会いがあったので、力強く言わせてもらいます。

経営が悪くなってからではダメであり、平素からの取り組みが非常に大切なので、平素よりそういった金融マンを1人でも多くつくってもらいたいと思います。われわれ企業もそうですが、人づくりです。今日も支店長に来ていただいています。非常に懇意に寄り添ってくれています。そして、お互いにイノベーションを起こしていきましょうということで、いろんな情報、ネットワークをフル活用してもらって、自らの足で歩い

て来ています。金利の問題ではないのです。最大のパートナーだと思って、今でも、われわれに寄り添ってくださっています。

【鈴木コーディネーター】

ありがとうございます。成長段階に応じたタイムリーなアドバイスが必要であると、そのためには平時からの対話を通じた実態把握をしてもらわなければいけないということだと思いますが、ただ、危機でもないのに企業が金融機関に話しに行くかというところは非常に疑問なところですが、森会長、どうすればよろしいでしょうか。

【特定非営利活動法人 日本動産鑑定 会長 森俊彦氏（以下、森氏）】

重要な問いだと思います。私は基調講演のなかでキーワードとして2つ皆さんにお伝えさせていただきました。1つは、まさに平時から寄り添うための専用当座貸越です。日ごろからどうやって寄り添っていくかといったときに、貸し方、借り方の面で強調したのですが、運転資金まで証書貸付でそこに信用保証協会の保証をつけて、保証協会の保証の審査が通れば、金融機関自らの審査も通ったことにしているところがまだまだ多いんですね。金融機関は手間とコストは極力かけたくないと。そうではなくて、運転資金には当座貸越で対応して、あくまでも企業の成長、営業キャッシュフローが持続的に拡大する、それを支援していくのが金融機関であり、熱い心で支援し続ける、寄り添う。これが顧客本位の金融機関。一方、自己本位の金融機関は、証書貸付ベタ付けで、毎月の約定弁済を必要以上に取引先企業に負わせてしまう、結果的に資金繰り難。事業が拡大している局面で、運転資金を証書貸付にすると、黒字倒産の引き金を金融機関が引いてしまっているみたいな話になりますので、平時から、貸し方のところで、専用当座貸越で寄り添う。

当座貸越で仕入れ明細と振込指定さえとっておけば、しっかりと全営業店で動態事業性評価、モニタリングができます。社長さんは、調子の悪いときに腰が引けますから、そのときに金融機関からタイムリーに、まだ製商品が売れずに資金化されていないのなら、ビジネスマッチングで支援しましょうかというお声掛け、そのひと声があると社長さんも心がほどけると思います。この20年間不良債権処理で貸しはがしも含め、長期貸し付けにしてしまった結果、平時の対話がなくなっているんですね。

借り手の社長さんは立場は弱いですし、金融機関によく見せたいと、決算書が3つぐらいあるのは、よく見かけます。金融機関ごとに全部違うというものもあります。私は、そこも指導しながら支援しているのですが、そういった社長さんに金融機関のほうから、上から目線ではなくて水平目線で寄り添う。社長、ビジネスマッチングで、われわれ徹底支援しますよ。そのひと声で、一気に信頼関係ができると思います。その信頼関係さえできれば社長さんのほうから、真のお悩みが聞けると思います。そこなんですね。

ですから、事業性評価シートは重要だと言いましたが、事業性評価シートでチェック

シートみたいにして、担当者は半期に2枚つくるとか、営業店で事業性評価シートを5枚つくるというような金融機関はいっぱいありますが、つくることが自己目的化してしまっている。そうではなくて、専用当座貸越を全営業店が活用して、日々の業務活動の中で、社長さんの本当の経営課題をつかむ、そこだと思えます。寄り添って信頼関係ができれば、社長さんは本音を語ります。共通価値の創造ができるということです。

そのベースが、一つ目が今述べた専用当座貸越ですし、二つ目が対話のシート、ローカルベンチマークです。ローカルベンチマークの活用は、社長さんサイドにも商工会議所、商工会、中央会はじめ、TKC 全国会、日本税理士会、日本公認会計士協会、もちろん金融機関にも広まっていると思いますが、まだまだ使われていません。ローカルベンチマークは補助金助成金のベースにもなっています。そういう意味で、ローカルベンチマークを使い倒していただければと感じます。

議題③ 地域企業の価値向上・地域活性化のために望ましい「ファイナンス」とは

【鈴木コーディネーター】

ありがとうございました。それでは3番目の最後のテーマに移ります。本日の基調講演において、事業性評価に基づく融資や、専用当座貸越、資本金ローンなどの活用など「借り方・貸し方」について示唆がございました。また、本年1月11日に「商工中金の在り方検討会」において、商工中金のビジネスモデルの在り方として、地域金融機関がカバーしきれていない部分について連携・協業するなど、地域金融機関の中小企業支援の濃淡に応じて役割を発揮すべきとの提言がなされました。こうした点を踏まえ、望ましい「ファイナンス」の在り方について伺いたいと思います。具体例なども交えてご紹介いただければと思います。

【入江氏】

具体的な事例ということですが、望ましいファイナンスを改革していくために、一番必要なことは、まず金融機関のなかなんだらうかと、それはつくづく思います。森会長がわれわれに今、冒頭の講演で気合いを入れていただいたとおり、私どもの銀行も、そんなに自慢できるものでもないと思っています。昨年から地方創生絡みの関係で、企業の創業の支援とか、そういったことも数多くやっています。そういったなかで本部直轄で書かれた案件で、若手の経営者の方が、人手不足のなか、人材派遣をする会社をつくりたい、ということで、半年以上の事業の契約をやりとりするなかでつくった会社ですが、その担当の支店長は、「入江部長、どういうふうにファイナンスを付けていきましょう」というなかで、「それだったら銀行で直接、これぐらい出資して、そのあとプロパー当座貸越で、制度融資もないからプロパー当座貸越でいくらつければいいんじゃないの」と支店長にアドバイスをしました。

そのときの支店長の反応が、うちのなかでもかなり優秀な支店長で、業績もしっかり

あげている支店長ですが、「そんなことしていいのですか」というのが第一声で。正直なところ、今の現場の支店長として、ロスを出してはいけないというのが一番くるんだろうなと思います。「銀行が出資をするなんていうことをしていいんですか」と。「それは5%ルールの中できちんと、一緒にやっ払いこうという決めたことだから、それをしても大丈夫じゃないの」と。「でもまだ実績も何も無いのに当座貸越を組んでいいんですか」と。「実績は何もないけど、これだけ半年間、その人とやりとりをして、こういう契約で、この期間、助走期間がこれだけいるかもしれないけど、こういうふうにやっ払いこうと決めたんだから、それぐらいしても全然問題ないと思う」と。「そうですか、本当にお客さんはめっちゃくちゃ喜ばれます」と、喜ばれたらダメなのか、いいんだか悪いんだかよくわからない反応が支店長からは返ってきました。

今日のこういった場があったので、昨日、その支店長に電話をしたところ、その事業のことを、事業を開始して1年近くたちますが、今でもすごくよくわかっています。今こういう状況で、社長がこうしています、社長があそこの会社のこういった仕事を取ろうとしています、と。それだけ、当座貸越、そういったプロパーの取り組みをしたことで、支店長がここまで動いてちゃんと把握してくれているんだと実感したところです。もし企業の制度融資を利用して、そこで資金調達、ファイナンスをしたとしたら、たぶん、昨日電話したときには、どうですかね、約定の返済は2年後のいついつから始まりますので、また見ておきますわという報告で終わっていたかなと思うので、今われわれ金融機関の中かで、そういった一つ一つの実例を挙げていって、そういう優秀な支店長に、そういうことをしていいんだ、そういうことをしてお客さんに喜ばれることが銀行として必要なことなんだというのを、どんどん広めていくということが、本部のわれわれ事業性評価を担当している部門のやるべきことかなと。一つ一つではありますが、そういうことが重要ではないかと思います。

【森光氏】

経営は、投資と回収を続けていき、しかも質と量を上げていかないと、永続繁栄できません。資金がない中小企業においては、融資は必ずいるわけです。理想は、付加価値が高く、営業利益、経常利益を上げ、自己資本の中かで回していくことですが、そのような会社はなかなかないので、そういった投資をしていくために、融資をお願いしていかなければいけません。融資をお願いする判断基準としては、挑戦していく、イノベーションを起こしていくための投資なのか、それとも、うまくいっていない、なんとか借りないと息が続かないという後ろ向きの借入なのかは、大きいと思います。

厳しい言い方にはなりますが、後ろ向きの融資の場合、極めて厳しいと思います。当たり前です。そういう会社にジャブジャブ貸していくことが、社会にとって、未来にとっていいとは思いません。経営者に向いていない経営者もいるのです。私の場合、公私混同していたところが非常に大きかった。会社というものは、1人でやっても公の

ものだ、という気持ちを持っている社長は、うまくいっている社長が多いです。どこで見分ければいいのか。成功されたりうまくいっている社長は、やはり情熱を持っています。そして、利他の精神の理念が確立されている。そして人にスポットを当て、人づくりに取り組んでいる。そして、イノベーションに基づく戦略戦術を、本当に極めようとしている。しかも、それがある程度具体的になっている。

このような会社には、少々、資金が尽きているような会社であっても、大いに力を貸してやっていただきたいと思います。金利が安い、いい時代なわけですから、積極的に融資をしていただきたい。しかも、ただ機械的に融資をしていただくだけではなく、「寄り添っていくからね、一緒に必ずイノベーションを起こしていこう」という力強いひと言があれば、経営者も孤独ですから、よりやる気になって、頑張る経営者がどんどん出てくるのではないかと思います。

【瀧熊氏】

今、再三にわたって出てきたことかもしれませんが、ちょうど先日、事業がまさに成長段階にある会社さんが来られて、仕入れと売上のタイミングの差から一時的に資金が足りないと、いい方策はないかをご相談された事例がございました。金融機関様から長期借入を提案されたということでしたが、われわれも一生懸命その会社様とお話しさせていただいて決算書を拝見して、事業の将来性や経営計画などを拝見して、試しに当座貸越をお願いされてみてはとご提案さしあげました。幸いにもお付き合いのある2行とも、すぐに応じていただいて、事業運営に余裕ができた事例がございました。社長さんは、金融機関様のことが好きになったとおっしゃっていました。

このような事業性評価に基づいた融資は、なかなか難しいかと思いますが、広がることは地域経済にとって非常に望ましいことだと思います。また、経営者保証が、創業とか特に事業承継の足かせになっている方が数多くいらっしゃいます。数年前に経営保証に関するガイドラインが出ていますが、まだまだこのガイドラインそのものを知らない事業者様が非常に多いです。事業者様が経営者保証なしで融資を受けられるための要件を満たすために必要なアドバイスや支援をおこなっていくことは、われわれのような公的支援機関の使命でもあると考えています。

【鈴木コーディネーター】

ありがとうございます。最後に森会長、ファイナンスで先ほどのお話と重複するかもしれませんが、先ほどの資料のなかで、晴れのときに傘を貸して雨のときに傘を取り上げるという話に対して、雨予報の段階で傘を貸すという話もあったかと思いますが、具体例もご紹介いただければと思います。

【森氏】

雨の予兆で傘をさすという話、これはカシミヤのセーターの事例で、去年の秋口にカシミヤのセーターを社長さんが仕入れたいと思って 3000 万円の極度枠のなかで、500 万使うと。社長さんが自由に使っているのが専用当座貸越ですから、クリスマス商戦と、正月商戦で、セーターが売れたら、正月明けには、現金、キャッシュ商売中心ですから、返済。思ったように売れているわけですから、営業キャッシュフローも生むと。金融機関は返済を喜ぶべきですね、社長の営業キャッシュフローが上がったので返済された。まさに証貸しではない。同時に私が強調したのは、むしろ雨が降る、土砂降りのとき、春先までカシミヤのセーターが売れないとき、日本動産鑑定に持ち込まれても、一括処分となると一着 10 万円が数千円で、話になりません。私自身、日々、動産の処分も見ていますから。そうすると、処分できないのでどんどん不良在庫の山ですね。人件費と運送費をかけてまで処分しないですから。

ですから 1 月の段階で、金融機関さんから電話 1 本入れてビジネスマッチングで、例えば、さすがに 10 万円では売れないとしても、数万円で処分しますよと。私が伴走支援している金融機関さんは、専用当座貸越を扱っているところが一気に増えます。これを活用して、全営業店が、真の意味でのビジネスマッチングで寄り添って支援している。そういう意味で、春になっても売れないと土砂降りの雨ですが、1 月の雨の予兆の段階で傘を用意する、まさに専用当座貸越は、その機能があるんですね。ということは、動態事業性評価と私は表現しましたが、それができるんですね。そこがポイントだと思います。

これは重要なので何度も強調しますが、金融機関の若手の行員さんとか、若い支店長さんなど不良債権処理のただなかで入ってこられた方は、今言った当座貸越、さっきも鳥取銀行さんの話でございましたが、「え、当座貸越いいんですか」と、正しい貸し方借り方をご理解していないケースが多い。そうではないんですね。専用当座貸越は中小企業を徹底支援するための道具立てです。中小企業をいかに支援するかという観点に立てば、使い勝手がいいのは専用当座貸越です。ところが、多くの金融機関では、内部の業績評価が、証書貸付をすればポイントが上がるが、当座貸越はそもそも対象外になっている。金融機関の 95% ぐらいがそうですね。自己本位の金融機関は、顧客の営業キャッシュフローの改善に直結していない証書貸出の残高が大きくなれば評価する体制になっているんですね。ですから長期の証書貸付けを最優先して、約定弁済で残高が減少すれば、また、長期貸付のお願い営業を繰り返す。

私が、全国の 550 の民間金融機関とやりとりして、伴走支援しているところは、当座貸越を活用して中小企業経営者を全面支援して営業キャッシュフローが改善し、結果として、利ざやが拡大しています。当座貸越を使いながら事業性評価を日々の業務の中でして、まさに金融機関さんが上からではなくて水平目線でお声かけをして、社長さんとの信頼関係を構築する。雨の予兆のときに声掛けをすると一気に信頼関係ができる。雨が土砂降り前の予兆の時に業績改善できるので、この点はポイントだと思います。

【鈴木コーディネーター】

ありがとうございます。その他、若干時間がありますので、何かご発言されたいことがございましたら。

【森光氏】

瀧熊先生がおっしゃられましたが、事業承継という大きな問題のなかで、中小企業の4割が赤字会社です。赤字会社や借金がたまっている会社は、承継したくないですよ。人生を棒に振ってしまう可能性がありますから。経営者保証はなくしてもらいたいと、声を大にして言いたいですね。その代わり、本気で取り組んでいくような承継者ではない限り、M&Aをしてもらったほうがよほどいいのではないかと、廃業になってもらったほうがよほどいいのではないかと思います。でも、承継者が本気で取り組みたいと思ったり、客観的に見て可能性が感じられるようないい技術を潜在的に持っている会社であれば、周りからも応援し、なんらかのかたちで承継してもらいたい。でも理想は、後継者がしっかりと熱意を受け継いで、思いを受け継いで、地域の金融機関がその思いを盛り上げていくことだと思います。

【鈴木コーディネーター】

瀧熊チーフコーディネーター、先ほど始まる前の雑談のなかで、結局、赤字体質であるとか、営業利益を改善することが結局は事業承継だとか、全部同じだという話があったと思いますが。

【瀧熊氏】

恥ずかしながら、私の父親は広島でもみじまんじゅう屋をやっておりまして、私は事業を継ぎませんでした。なぜかというところ経営者保証の問題があって、やはり借入が多くて事業が儲かっていないというところで、違う職業を選んだわけです。本音を言うと、あのとき自分なりに頑張ってみて、もし再生できていれば、続いていればちょうど今年70年で、そういう会社が残っていたのかなという後悔もあります。そういう会社が相談に来られる方が意外に多くて、特に再生などを金融機関様とかわれわれのような専門家が連携して支援していく仕組みは非常に重要なのかなと、事業承継という意味で、というところです。

【森氏】

今、お2人の方からすでにおっしゃっていただきましたが、赤字で経営者保証を外してほしいというのは、これは無理だと思います。まずは、やはり金融機関さんにぜひとも頑張っていただきたいのは、寄り添って徹底支援。

中小企業大学校で社長さんと次世代経営者に苦言を呈しています。社長も2つのタイプがある。1つはトラバン社長、トランザクションバンキング型社長、もう1つがリレバン社長、リレーションシップ型社長。トラバン社長は、例えば週末ゴルフの自慢話が、一番低金利の社長が誰か。金利条件を最優先する社長で、金融機関との信頼関係は二の次。金融機関の支店長会議では、そういうトラバン社長を相手にする必要はないですと話しています。

営業店の渉外担当者は100先から200先、持っています。ですから、すべての社長さんを支援するのは無理だと思います。徹底的に寄り添うべきは、さっき森光社長がおっしゃっていましたが、私は3つの要素だと。1つ目、誠実さ。2つ目、やる気。3つ目、ソルベンシー。技術的という森光さんの話がありましたが、いわゆるキラッと光るものがある。この3つが揃っているリレバン社長であれば、徹底支援する。私は、実質破綻先でも、その3つがあれば、good、badに分解しながら徹底支援して第二創業もしています。そうすると、事業者数、取引先数はむしろ増えていきます。第二創業というのは、創業支援そのものです。担保保証なく、経営者保証なしで、創業支援できます。ですから、その3つを見極めながら徹底支援する。すべて支援するのは無理だと思います。社長さんがその3つを備えていれば徹底支援する。そうすると一気に共通価値の創造ができると思います。

【鈴木コーディネーター】

ありがとうございました。本日は、各パネリストにおかれては、それぞれの立場やご経験等から、地域金融が目指すべき方向性についてご発言いただき、大変示唆に富んだディスカッションであったと思います。共通する点として、企業と金融機関の信頼関係が重要であること、そうした信頼関係の下、「真の経営課題」を認識・把握・共有し、「アドバイス」や「ファイナンス」を通じて「真の経営課題」を解決していくことが望まれるということであったと思います。そのためには平時の、危機に陥る前の、普段からのコミュニケーション、あるいは寄り添った関係が重要だろうと思います。

そのなかで企業価値向上が、金融機関と顧客とのあいだの共通の目的を達成するためのパートナーであるということ認識し、場合によっては、民間金融機関同士や公的金融機関、あるいは各種専門家まで範囲を広げて、連携・協働することが、地域活性化、ひいては地域金融の発展につながっていくのではないのでしょうか。また企業さんにおかれましては、今金融機関のビジネスモデルが大きく変わろうとしているなか、金融機関を活用するという視点から、新たなコミュニケーションのかたちが構築されつつあるのかなと思いました。長いあいだ、お付き合いいただきましてありがとうございました。