

【論 文】

顧客目線の地域金融

—持続可能なビジネスモデルの構築に向けて—

森 俊彦

(日本動産鑑定会長 金融庁参与)

【目次】

1. はじめに～事業承継は日本経済が直面している課題（人口減少・少子高齢化・事業者減少）の縮図
2. 「融資構造のゆがみ」により中小企業の資金繰りに過剰な負担
3. 金融機関の目利き力低下で金融排除が深刻に
4. 処方箋には「専用当座貸越」の活用が有効
5. 動態モニタリングの前提は信頼関係
6. 真のリレーションシップ・バンキングを実現するための「三本の矢」
7. 金融仲介機能のベンチマークとローカルベンチマークの活用
8. 終わりに～「中小企業と金融機関の信頼関係構築コード」の確立を

【要旨】

多くの中小企業は、少子高齢化や人手不足等の非常に厳しい状況の中でも、日夜、果敢に挑戦し事業リスクをとっている。金融機関が担保・保証をいくらとっても、中小企業が挑戦している事業リスクそのものを減じることはない。

中小企業が疲弊していけば、地域金融機関も成り立たない。金融機関が本来取り組むべきは、中小企業の挑戦から産み出される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である。これこそが、金融行政方針に明記されている「共通価値の創造」につながり、最大の「リスク抑止・保全策」と「収益改善策」の同時達成による持続可能なビジネスモデルの実現が可能となる。

「共通価値の創造」に向けた創業、事業再生、事業承継等が進まない根本に「中小企業経営者と金融機関の信頼関係」が十分構築されていない問題がある。互いに“情報の非対称性”がある中で、中小企業経営者と顧問税理士は書面添付制度やローカルベンチマーク等の活用により財務情報の信頼性確保と非財務情報の見える化をすることで、同時に、金融機関も金融仲介機能のベンチマークを積極的かつ具体的に開示することで、互いに“平時からの信頼関係”を構築し、「共通価値の創造」である地域経済、さらには日本経済の持続的成長に結実していくことを強く期待している。“平時からの信頼関係”構築のインフラとして“中小企業と金融機関の信頼関係構築コード”を策定し「共通価値の創造」の支柱としてはどうかという提言をして最後の締めとしたい。

1. はじめに～事業承継は日本経済が直面している課題（人口減少・少子高齢化・事業者減少）の縮図

政府は2019年1月29日に公表した1月の月例経済報告で、2012年12月から始まった景気回復が「戦後最長となった可能性がある」としたが、中小企業を取り巻く現下の経営環境をみると、必ずしも順風ではない。

東京商工リサーチによると、2018年の全国企業倒産（負債総額1,000万円以上）は8,235件と前年比2.0%減（図表1）。2009年から10年連続で前年を下回り、1990年（6,468件）以来の低水準だった。これは、景気回復が続いてきた

ことに加え、金融機関が中小企業の貸付条件変更（リスク）要請に対応していることが影響していると思われる。

その一方で、2018年に休廃業・解散した企業数は46,724件（前年比14.2%増）と、倒産件数の5倍以上に達し、高水準を続けている。後継者が見つからず、事業継続を断念せざるを得ない経営者が増えているのが実情である。

中小企業380万者のうち、現在、60歳を超えている中小企業経営者は245万人。経済産業省によると半分の127万者が後継者未定である。相続は時間をかけて対応する必要があることから、廃業危機が中小企業全体の1/3に迫っていると言えよう。金融機関にとってのインプリケーションを考えると、営業店の取引先の1/3が廃業危機であり、金融機関の基盤崩壊につながり得るとの問題意識が重要である。

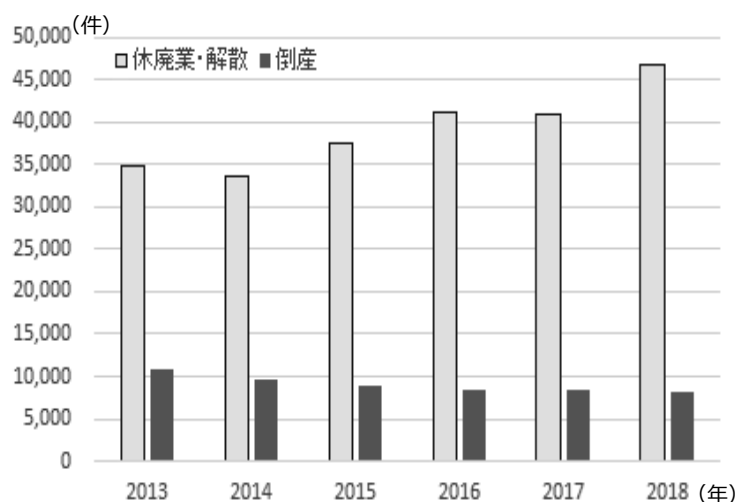
事業承継の障害・課題について、商工会議所などがアンケートしたところ、トップ3は、①後継者への株式譲渡、②自社株の評価額、③借入金・債務保証の引継ぎである。事業承継の障害・課題への対応として、①と②については事業承継税制が、③については経営者保証ガイドラインがカギである。

前者について、政府は「特例事業承継税制」として対応済みである。ただ、ターゲットは主

に正常先（債務者区分）の“上・中位”の優良企業であり、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件になろう」と推計しているが、事業承継問題（127万者）への対策としては必ずしも十分ではないと思われる。

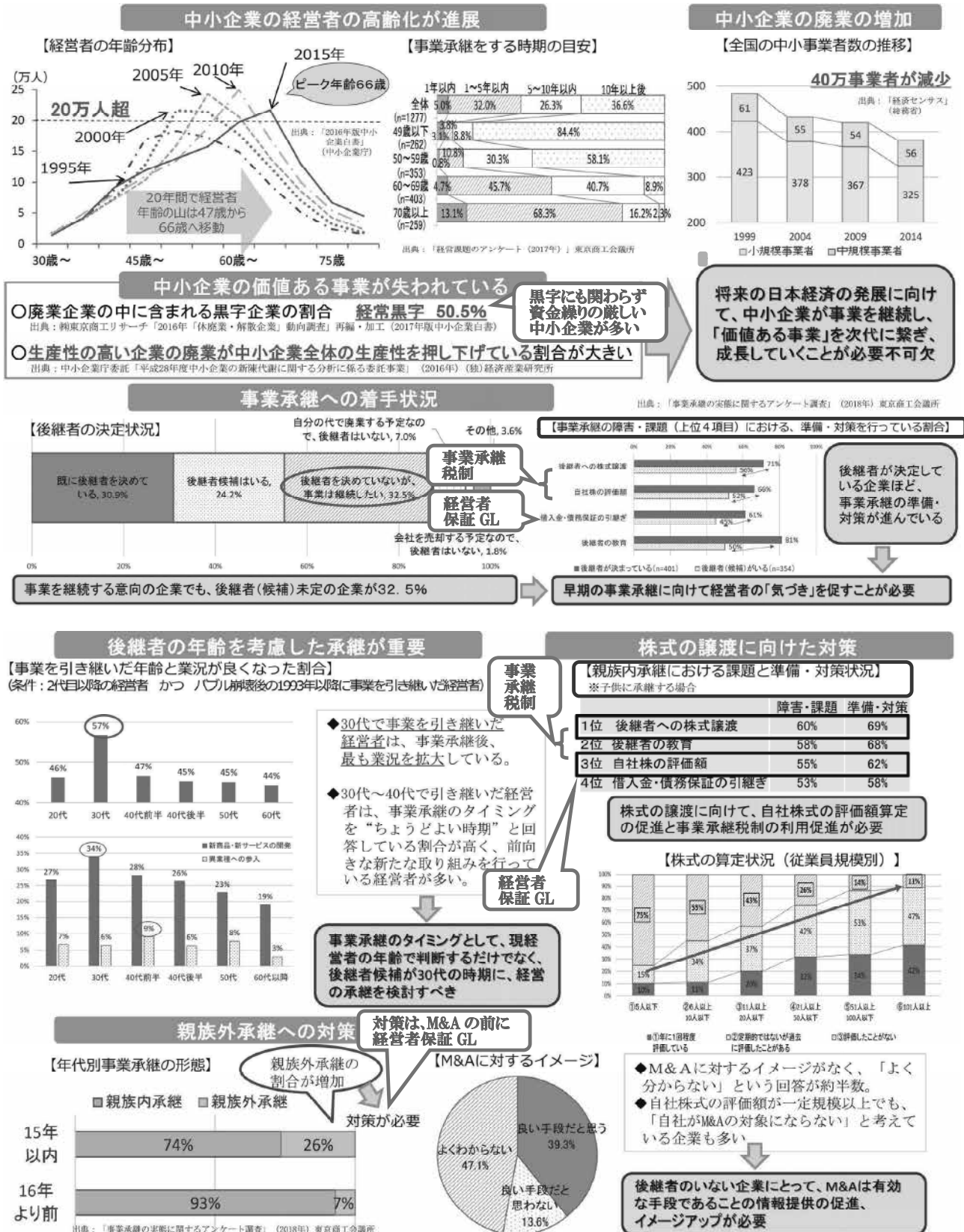
後者の「経営者保証ガイドライン」のターゲットは、主に正常先“下位”以下の企業であり、経営者保証に依存しない融資の3要件（（ア）法人と経営者との関係の明確な区分・分離、（イ）財務基盤の強化、（ウ）経営の透明性確保（財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等））を想定すると、本来、金融機関が取り組むべきは、中小企業が果敢に事業リスクをとっている、そこに金融機関として寄り添い伴走支援し、事業をしっかりと理解（事業性評価）した上で融資や本業支援を実践することで、中小企業の企業価値（＝付加価値＝営業キャッシュフロー）を改善し持続的に成長させていくことであろう。すなわち、金融機関は、中小企業の業績改善と経営管理（法個人の分離等）向上を後押し、上記3要件のクリアを推し進めることで、経営者保証の課題に対応し、円滑な事業承継（親族、親族外、M&A）の実現に繋げていくことが重要である。

図表1 休廃業・解散、倒産の推移



(出所) 東京商工リサーチ

図表2 事業承継は日本経済が直面している課題（人口減少・少子高齢化・事業者減少）の縮図



（出所）経済産業省、東京商工会議所

こうした「経営者保証ガイドライン」の活用による事業承継円滑化について、筆者の経験によれば、中小企業経営者からは次のような生の声が聞かれる。

(1) 保証協会がついて、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。これは事業承継に本当に関係がある。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。経営者保証ガイドラインの活用による事業承継円滑化を広く知っていただき、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) 経営者保証が無くなると、事業承継の範囲が非常に広がる。今まで、特に、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っている。個人保証があると、事業が順調に回っていても、どうしても心配事の一つに入ってくると思う。個人保証が無くなると、小規模企業の人たちも非常に喜ぶんじゃないかと思う。活発に行動、仕事が出来ようになる。是非、個人保証が無くなるようにお願いします。

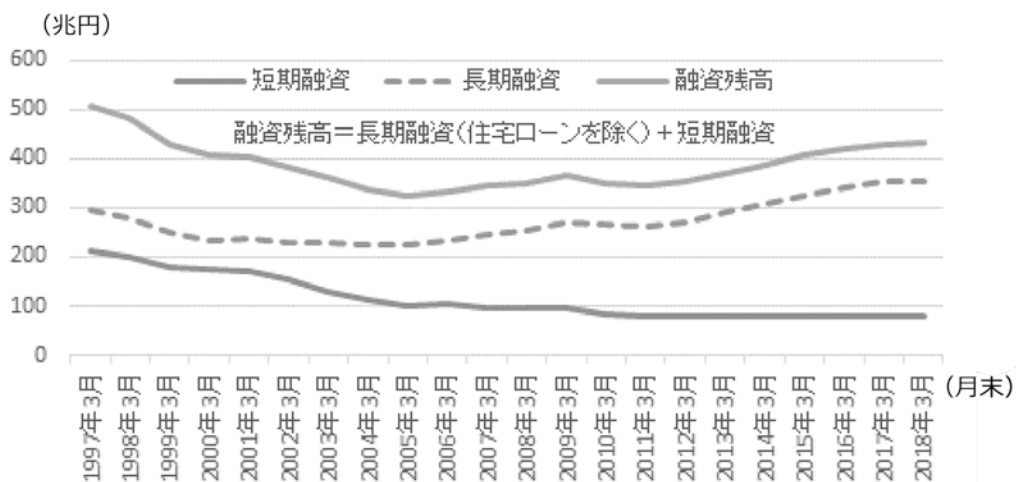
さらに、廃業企業の中に含まれる黒字企業の割合は、約半分とされているが、黒字にもかかわらず資金繰りの厳しい企業が少なくないことが指摘できる。金融庁が行っている中小企業アンケート等の結果にもあらわれている。資金繰りが厳しい結果、業績改善やリスクからの卒業が必ずしも進んでいないのが実態である。この背景として、現在の中小企業金融の実情を次に取上げる。

2. 「融資構造のゆがみ」により中小企業の資金繰りに過剰な負担

国内銀行の法人向け貸出をみると、大半が長期（1年超）融資となっている（図表3）。業種などによって多少区々ではあるが、運転資金を遙かに超える長期融資となっており、「融資構造の大きなゆがみ」と呼ばれている。このゆがみが原因で、多くの金融機関が中小企業に対して長期間モニタリングをしない「融資ノーチェック状態」が生み出され、さらに「中小企業の資金繰り困難化」と「金融機関のモニタリング能力の著しい低下」に歯止めがかからなくなっている。

こうした長短バランスの崩れが起きたのは、本来「正常運転資金見合いの短期継続融資」であるはずの借り入れが長期の証書貸付（約定弁

図表3 国内銀行の長期融資・短期融資の推移



[留意点] 融資残高は法人向けのほか地方公共団体向け等を含む全融資（住宅ローンを除く）
 (出所) 筆者が全国銀行協会、日本銀行の資料を基に作成

済)に振り替わったからである。短期継続融資は実質的に元本を返済しない「擬似エクイティ」であり、上場していない中小企業の資金繰りと経営の安定のベースとなる、言わば「ライフライン」の役割を果たしていた。

ところが、不動産担保付きあるいは信用保証協会の保証付き長期融資(証書貸付)の多くのケースで、金融機関は適切な事業性評価もなく融資を決定し、また融資後の途上与信管理も不十分なため、「貸しっぱなし」となっている。

3. 金融機関の目利き力低下で金融排除が深刻に

ではなぜ、中小企業の生命線である短期継続融資が長期融資に振り替わってしまったのか。いくつかの原因があるが、国の制度によるものとしては、バブル崩壊後の不良債権処理の下での「金融検査マニュアルの改定」と「信用保証制度」が挙げられる。

2002年に改定された『金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)』の中に、「正常運転資金の範囲を超える部分の短期継続融資を不良債権と判断する事例」が盛り込まれた。これにより、不良債権の処理を命題とする金融機関が、次々と短期継続融資を長期融資にシフトさせていった。

さらにこれを加速させたのが信用保証制度である。実は多くの金融機関では、賞与査定などの基準となる業績表彰制度の中に「信用保証協会の保証付き融資を重視する」という項目が盛り込まれていたため、行員は自らの評価につながる保証付き長期融資を推進していった。

これらの要因で長期融資が増加した結果、「金融機関の融資審査・途上与信管理(事業性評価)能力の低下」が起り、それが「正常先に対する低金利競争」や「株式市場にアクセスできない中小企業の資金繰り難・廃業、事業承継難」につながったと言えよう。

すなわち、運転資金まで約定弁済を伴う証書貸付となっているケースが多く見られるが、この結果、営業キャッシュフローが黒字であるに

もかかわらず、それを上回る約定弁済のために資金繰りの困難化がもたらされていることが少なくない。前記で指摘した「廃業企業の中に含まれる黒字企業の割合は、約半分とされているが、黒字にもかかわらず資金繰りの厳しい企業が少なくない」の背景である。

「正常先に対する低金利競争」というのは、要するに金融機関の目利き力が落ちた結果、優良企業にしか低金利で貸せなくなったということであり、裏返せば、業績改善のために真に資金を必要とするミドルリスク先(正常先下位~要注意先)以下の中小企業は融資のターゲットから外れるということ。融資構造のゆがみが、金融庁の金融行政方針でも取上げられている「日本型金融排除」を深刻化させたと言えよう。

すでに、金融検査マニュアルは2015年1月、「正常運転資金に対応した短期継続融資はなんら問題ない」と改訂済み。さらに、同マニュアルは2019年春以降に廃止されることが予定されている。また、信用保証制度は2018年4月に、中小企業の経営支援や途上与信管理が強化(保証付き融資とプロパー融資の組み合わせ等)されるなどの改訂が行われている。今後は、金融機関の金融包摂に向けた対応に係っていると見えよう。後述するように、顧客本位の金融機関では、正常運転資金見合いの専用当座貸越など短期継続融資を活用することで、動態事業性評価に基づく本業支援により中小企業活性化で実績を上げる動きが広がりつつある。

いわゆるオーバーバンキングについても、「正常先に対する低金利競争」との整理が、中小企業金融の実情と整合的である。顧客本位の金融機関は、ミドルリスク以下の中小企業に寄り添い伴走支援することで、営業キャッシュフローの改善に取り組み、その「共通価値の創造」を分かち合う(ランクアップにともなう引当の減少・戻り、運転資金や設備資金の需資の増加、さらには利ざやの拡大、手数料の増加等)ことで、自らの持続可能なビジネスモデルの構築に取り組み成果を上げてきている。

図表4 「オーバーバンキング」と「金融機関の持続可能なビジネスモデル」の関係

正常先 正常先の上・中位は、 キャッシュ・リッチで、 無借金経営が多い ミドルリスク先 →正常先 要注意先 →正常先 要管理先 破綻懸念先 実質破綻先 破綻先	正常債権	レッドオーシャン	A1	<レイジーバンク> レッドオーシャンをターゲットとしている金融機関(オーバーバンキングで貸出利鞘がマイナスへ) ⇒ 正常先の上・中位層からミドルリスク層にランクダウンすると、「金融機関の手のひら返し」ともいえる対応(いわゆる「日本型金融排除(financial exclusion)」問題)
			A2	
			A3	
			B1	
			B2	
	開示債権	ブルーオーシャン	B3	<目指すべきは“進んでいる”顧客本位の金融機関> ブルーオーシャンをターゲットとしている金融機関 ⇒ 信頼関係のある中小企業(①誠実、②やる気、③ソルベンシーあり)に伴走し、「専用当座貸越」「資本性ローン」で成長を後押し ⇒ 中小企業の営業キャッシュフローを改善させ創業・事業再生・事業承継・成長の実現 ⇒ 金融機関の“持続可能なビジネスモデル”(貸出等本業収益の拡大)の実現 = “共通価値の創造”の実現(「自分の地域は自分で守る」という「金融機関の本気度」にかかっている)
			B4	
			B5	
			C1	
			C2	
【第二創業 廃業支援】	D			
	E			
	F			

(出所) 筆者作成

4. 処方箋には「専用当座貸越」の活用が有効

そもそも資金繰りの大原則は、短期資金（運転資金）は短期借入金で調達し、長期資金（設備資金）は長期借入金や自己資本で調達することである。

ところが、卸売業など仕入れ代金の支払いが先行し販売代金の回収まで時間的なズレが生じる業種の場合、そのズレを補う「必要運転資金」が生じる。この必要運転資金は事業継続にとともに常に一定残高が発生するため、原則として会社を清算するまで解消できない。従って、必要運転資金も本来は返済不要な自己資本で調達すべきである。しかし中小企業の場合、ほとんどは上場していないので自己資本を柔軟かつ十分に調達するのは難しい。また、金融機関からの融資を受けられたとしても、信用力のある大企業とは異なり、借りたり返したりする自由度には限界がある。そして擬似エクイティの役

割を果たしてきた短期継続融資も、上記のとおり2000年以降激減してきた。

それを解決するための処方箋となるのが「専用当座貸越」の活用である。これは金融機関が、中小企業経営者との対話と現場の実地調査に基づいて、正常運転資金を把握し、それに対応した限度額（当座貸越極度枠）を設定するという短期継続融資の仕組みである。これを活用すれば、限度額の範囲内で自由にお金を借りたり返済したりできるので資金繰りが安定し、中小企業にとってのライフラインとなり得る。中小企業のビジネスモデルは、端的に、経営者が利益が上がると思ったモノを仕入れ、メーカーだを作り、思ったように売れてキャッシュ化すれば利益が上がる構造である。すなわち、正常運転資金の把握は、商流と業務フローの把握を的確に行うことに繋がるという意味で、事業性評価の1丁目1番地である。

専用当座貸越のメリットとして次の3つがある。

①自己資本としての機能。資金繰りの正常化・安定化に資する。専用当座貸越は、出し入れが自由な随意弁済方式なので、事実上の自己資本として機能する上に、金利負担の軽減や営業キャッシュフローの改善にも直結し、金融排除されているミドルリスク先以下の創業、事業再生や成長パスへの復帰を実現させることにつながる。

②資金使途の明確化と動態事業性評価。専用当座貸越の貸越請求書を切るつど仕入明細を付け、また、「振込指定」を獲得しておく、借り手の企業も貸し手の金融機関も専用当座貸越の商材仕入れのつど、資金使途の確認ができる。中小企業側の「どんぶり勘定の是正」に加え、金融機関側でも「中小企業がどこから、何を、いつ、いくらで仕入れ、売れ行きはどうか」に関する動態モニタリング（＝動態事業性評価）が可能になる。事業性評価融資の典型例が専用当座貸越といえる。また、メインバンク以外の金融機関であっても専用当座貸越とあわせて「振込指定」を獲得できれば、取引先のメイン化を進めることが可能になる。

③コストの削減。短期融資のうち手形貸付では、手形の書換えのつど印紙税が数万円かかり、手間もかさむ。一方、当座貸越の場合、貸越極度額は印紙税法上の記載金額に該当しないため、印紙税は200円ですむ。

金融機関側では、専用当座貸越を使った動態

事業性評価によって、組織的・継続的なビジネスマッチングなどによる企業支援が可能になる。たとえば、企業側で仕入れた商材が順調に売れば、当座貸越の極度枠の増枠や設備資金融資で対応。動態モニタリングをしているので、これらの融資稟議の決裁も時日を要さない。一方、売れなくても、ビジネスマッチングによって、「不良在庫が積み上がる」ケースと比較すると、営業キャッシュフローが改善する。この「営業キャッシュフローの改善」こそが、創業、事業再生・成長支援のエンジンである。

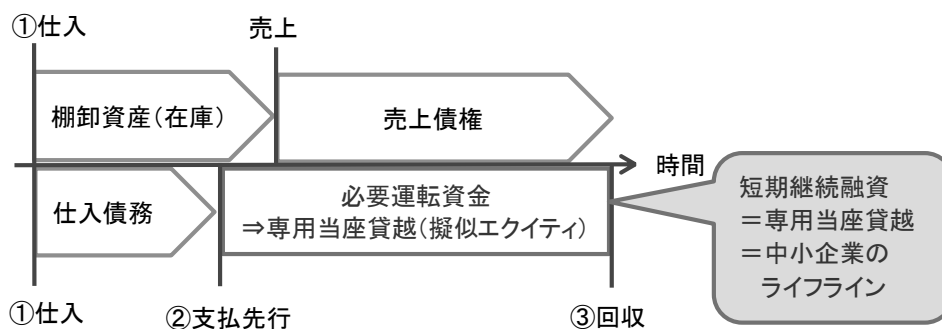
社長は都合が悪いことを金融機関に伝えるのは腰がひける。そのときこそ、顧客本位の金融機関は寄り添って伴走しながら本業支援をする。雨が降ったときに傘を差し出す。予兆がある段階から傘を用意することを厭わない。

ビジネスマッチングについては、商談会で頭取や理事長がはっぴを着て「今回のビジネスマッチングは何件」などと公表されているが、打ち上げ花火的で組織的継続的なビジネスマッチングには必ずしもなっていない。

プロダクトアウト（モノ売り）型の金融機関では、専用当座貸越は優良企業に提供するケースが多い。一方で、顧客本位の金融機関はリスク先など（営業キャッシュフローが黒字ないし黒字化が可能な先）に提供することで、事業再生・業績改善に取り組み、成長軌道への復帰に持ち込んでいる。

筆者の金融機関向け講演会にて、「中小企業の社長からは、『短期融資だと、いつ貸出をス

図表5 短期継続融資（専用当座貸越）＝中小企業のライフライン



(出所) 筆者作成

トップされるかわからないので、長期がいいんです』といわれたので、証書貸付にしています』との発言がよく聞かれる。しかし、この発言をした金融機関は、「取引先から信頼されていない。取引先との間に信頼関係がない」ということを自ら語るに落ちているに等しい。

また、多くの金融機関で最近、「本業支援をフィービジネス」として打ち出しているが、同時に正常運転資金を証書貸付で融資しているケースをみかける。これではその企業に対して、本業支援でアクセルを踏むと同時に、資金繰りでは証書貸付でブレーキを踏むようなものだ。これでは結果的に、取引先企業の業績改善、成長支援にはつながらないことを肝に銘じるべきである。

昔の“短コロ”は、①極度枠の適切さ（棚卸資産の实地調査等が必要）もわからずセットし、②資金使途の確認も十分しなかった。単に、右肩上がり経済に支えられていたにすぎない。当時の金融庁検査や日銀考査で不良債権に分類されたのも理由のあることといえる。一方、専用当座貸越は昔の“短コロ”とはまったく別物であり、筆者が講演した金融機関のいくつかでは、行員の意識改革のために“短コロ”という言葉で“廃語”にしたところもある。

5. 動態モニタリングの前提は信頼関係

この専用当座貸越を活用する際には、当然、中小企業経営者と金融機関との信頼関係が非常に重要である。特に最初に限度額（当座貸越極度枠）を設定する際は、中小企業経営者と金融機関がお互いの状況立場を率直に話し合い、良いことも悪いことも隠し事をしない姿勢で臨むべきである。こうした努力によって信頼関係ができれば、動態事業性評価による問題点の早期発見やその対応が可能になる。

例えば、借り入れた資金使途の明細が付いているので、金融機関がそれをチェックして、「この商品はもうすぐ季節外れになりますから、早めに処分してキャッシュ化しましょう」などと

いったアドバイスが可能になり、本業支援のビジネスマッチングの提案や、場合によっては廃業から融資先を救うことにもつながる。それもすべて融資先企業の実態把握と動態事業性評価がスタートラインである。決して、不動産担保や信用保証協会の保証付き融資がダメというわけではないが、業績が悪化して困っているのに、それを放置したまま何もしてくれない目利き力が低下した金融機関に、不動産担保を提供してまで、あるいは信用保証協会の保証を付けてまで融資を受ける必要はないということである。今後、中小企業経営者は、融資先の営業キャッシュフローの改善など事業性評価に基づく融資や本業支援を第一に考える「進んでいる顧客本位の金融機関」を見極める眼力を養う必要があるということである。

6. 真のリレーションシップ・バンキングを実現するための「三本の矢」

進んでいる顧客本位の金融機関を見極めるポイントの一つとなるのが事業性評価融資（Asset Based Lending）の活用状況である。Asset Based Lendingを日本語で「動産・売掛金担保融資」と訳すことが多いが正確ではない。本来の意味を踏まえて訳すなら「事業性評価融資」、つまり融資先企業のアセットである事業の内容や成長可能性を、オンバランスの棚卸資産や売掛債権等だけでなく、オフバランスの知的財産・資産も含め適切に評価し融資する。これが事業性評価融資の本質であり、動産・売掛金“担保”発想の「なんちゃってABL」に対して、「ソリューション型ABL」と呼ばれている。

経済産業省の「ローカルベンチマーク活用戦略会議」でも、財務情報に加え、金融機関が把握すべき非財務情報（四つの視点）として「事業への着目」という項目を定めている。これはまさに事業性評価を端的に示しており、同会議の報告書には次のように書かれている。「事業用資産の有効活用にあたっては、評価機関等と

の連携を通じて、オンバランスの事業性資産の実地調査や時価情報などを活用し、さらには事業の競争力の根源であるオフバランスの知的資産も評価することで、財務指標だけでは把握が困難な企業の事業価値そのものを見極める観点が必要である。こうした事業性資産の棚卸資産、機械設備、売掛債権や知的資産を評価・モニタリングすることで、企業の実態（ビジネスモデル・商流）やその成長可能性を適切に把握（事業性評価）しながらリスク管理を行う融資手法がABL（Asset Based Lending）である。ABLは事業性評価に基づく融資の具体的手法であり、ローカルベンチマークの活用により、ABL活用の拡大にもつなげることが考えられる」。

進んでいる顧客本位の金融機関では、こうした融資先の流動資産の有効活用によるソリュー

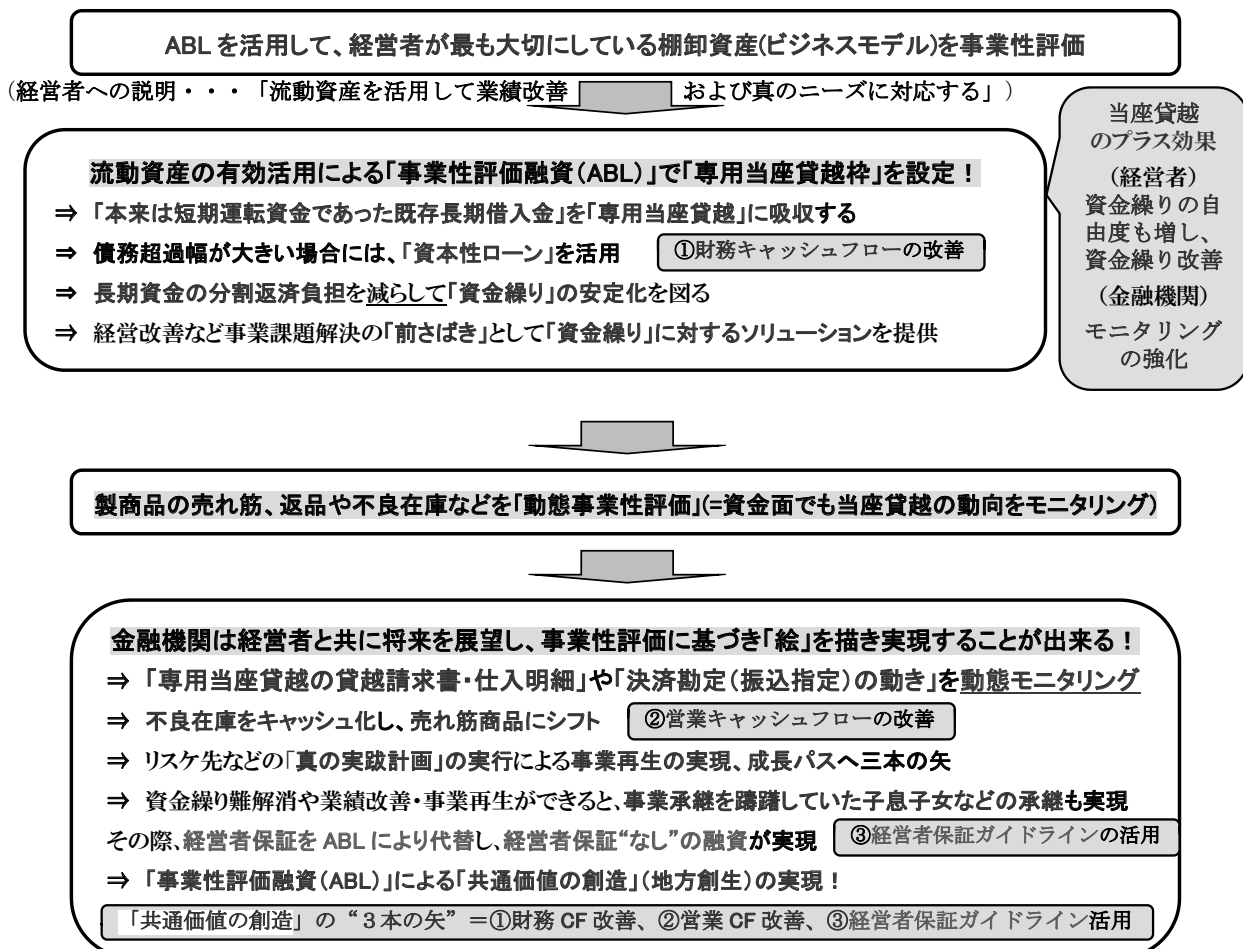
ション型ABLによって専用当座貸越枠を設定し、本来短期運転資金であった既存長期借入金を専用当座貸越に吸収している。その結果、融資先の長期資金の分割返済負担が減り、資金繰りの安定と「財務キャッシュフローの改善」につながる。

さらに、専用当座貸越の貸越請求書の仕入明細や決済勘定の動きを動態モニタリングすることで、不良在庫の早期現金化や売れ筋商品へのシフトをアドバイスするなど、「営業キャッシュフローの改善」につながるソリューションを提案する金融機関も出てきている。

金融機関によるこうした支援の結果、資金繰り難の解消や業績改善によって経営者保証なしの融資にもつながり、子息子女やサラリーマンの番頭さんの円滑な事業承継を実現している。

この「財務キャッシュフローの改善」「営業

図表6 「事業性評価融資（Asset Based Lending）」と「三本の矢」



キャッシュフローの改善」「経営者保証ガイドラインの活用」こそ、真のリレーションシップバンキング（地方創生）を実現するための中小企業金融の「三本の矢」と言えるものである。

7. 金融仲介機能のベンチマークとローカルベンチマークの活用

この数年、金融機関の中には事業性評価シートを独自に作成し、融資担当者が経営者と面談して事業の概況をヒアリングする例が増えてきた。金融機関の担当者から「事業性評価シートはこれまで途絶えていた対話を再開するきっかけになる」という声も聞かれる。

ただ、シートの作成が金融機関内での業績評価の尺度となっているため、一方通行の情報収集で終わってしまっている場合も少なくない。経営者からは、「ご無沙汰だった担当者が突然訪ねてきて、チェックシートのようなものを手に、事情聴取のように根掘り葉掘り聞かれ、面食らってしまう」との声も聞かれる。

事業性評価シートの具体的な中身は、金融機関ごとに内容は異なり、代表者の経歴やSWOT分析、仕入れ・販売先を示した商流図、立地条件などが記載されることが多い。A4のシート1枚もしくは2枚で作成していたり、あるいはA3のシートを用いていた書式もまちまち。あくまで金融機関が適切な融資判断などを行うため

の内部資料という位置づけである。

一方、前述した「ローカルベンチマーク」は、経済産業省、金融庁、内閣官房などが貸し手の全国銀行協会等や借り手の商工会議所等、支援機関の日本公認会計士協会、日本税理士会、TKC全国会等と共に開発したもので、企業の経営状態を把握し、金融機関、支援機関等が経営者と同じ目線に立ち、対話するためのツールである。財務情報（六つの指標）と非財務情報（四つの視点）について、自社の経営状態を財務的に示したレーダーチャートなどを確認しながら中小企業経営者と金融機関が意見交換し、認識を共有することが出来る。2016年4月以降、ローカルベンチマーク活用戦略会議によって、ローカルベンチマークの全国への普及・浸透が推し進められている。

なお、非財務情報については、SDGs（持続可能な開発目標）の観点も重要である。SDGsとは、2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載されている2016年から2030年までの国際目標（持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成）のことである。今年、G20が日本で開催され、SDGsは主要テーマの一つである。中小企業にとってSDGsはビジネスチャンスであり、リサイクルなどを含め社会課題の解決に

図表7 金融仲介機能のベンチマーク策定の趣旨と活用

1. ベンチマーク策定の趣旨

多くの金融機関は、その経営理念や事業戦略等において、金融仲介機能を発揮し、取引先企業のニーズや課題に応じた融資やソリューション(解決策)の提供等を行うことにより、取引先企業の成長や地域経済の活性化等に貢献していく方針を掲げている。

他方、企業からは、「金融機関は、相変わらず担保・保証に依存しているなど対応は変わっていない」といった声が依然として聞かれる。昨事務年度に実施した企業ヒアリングでは、多くの企業が、金融機関に対して、事業の理解に基づく融資や経営改善等に向けた支援を求めていることが明らかとなった。

2. ベンチマークの活用

…

(2) 自主的開示

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。

に向けたSDGs経営への取組みを、ローカルベンチマークによって見える化を進めることで、金融機関からの融資や本業支援に一層繋がり得ると考えられる。

なお、ローカルベンチマークは、IT導入補助金など政府の中小企業支援のための補助金・助成金を申請する際に必要となる経営診断としての要件となっている。地域金融機関の中には、最近、自らの事業性評価シートが活用されず、機動的な更新も困難となっているなどの事情もあって、中小企業に浸透しつつあるローカルベンチマークへの全面切り替えに踏み切ったところもみられる。ローカルベンチマークを金融機関と中小企業経営者が共有することで、「対話の円滑化・信頼関係構築」「融資審査の短期化」「補助金・助成金申請など本業支援の充実化」などを進めている。

また、金融庁は2016年9月、「金融仲介機能のベンチマーク」という55項目の指標（どのような項目を採用するか、追加するかなどは金融機関の裁量に任されている）を公表している。金融機関の中には、金融庁へのベンチマーク報告やホームページ等でのベンチマーク開示について、必ずしもベンチマークの本質をとらえていない対応がみられる。

金融仲介機能のベンチマーク活用の狙いはズバリ、「中小企業が自らのニーズや課題解決に役立てくれる金融機関を主体的に“選択”する。そのために、金融機関は中小企業支援の実態を具体的に開示する」ということである。金融機関は、「真に金融仲介機能に取り組む顧客本位の金融機関を企業が選択する時代へとパラダイムシフト（コペルニクス的転回）した」ことを強く意識する必要がある。

8. 終わりに～「中小企業と金融機関の信頼関係構築コード」の確立を

多くの中小企業は、人口減少や少子高齢化、人手不足などの非常に厳しい状況の中でも、日夜、果敢に挑戦し続け事業リスクをとっている。

一方で、金融機関からは、不動産担保や代表者保証が融資条件だとか、担保・保証がないと、（特にリスクのある）中小企業には融資できないと言われたなどの声が聞かれる。これらは、金融庁が行っている中小企業アンケート等の結果によっても裏付けられている。

金融機関が担保・保証をいくらとって、中小企業が挑戦している事業リスクそのものを減じることはない。本来金融機関が取り組むべきは、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」に明記されているように、中小企業が果敢に事業リスクをとっている、そこに金融機関は寄り添って伴走し、事業性評価、すなわち事業をしっかりと理解し融資や本業支援をすることで、中小企業の企業価値、つまり、付加価値である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が、国民経済の健全な発展に資することにつながる。同第1条の「国民」を「地域」に置き換えれば、「地域経済の健全な発展に資することを目的とする」。まさに「地方創生＝日本浮上の実現」である。

事業性評価については、事業そのものである運転資金のところがまずベースになるが、前記のとおり、そこが短期継続融資ではなくて証書貸付になっており、中小企業の資金繰り難や金融機関の目利き能力の低下の背景になっているという事実がある。本来の事業の理解に基づく融資の仕方、例えば運転資金に見合う擬似エクイティである短期融資を行っていく。中小企業はほとんどが上場していないので自己資本に限りがあるが、正常運転資金に専用当座貸越などの短期融資を対応させたお金の貸し方を実践する。そうすると事業である商流とその逆の流れである金流の同時把握という動態事業性評価ができ、それに基づく融資や本業支援をしていくことが、企業価値向上に直結する。

金融機関が目指すべきは、中小企業の挑戦から産み出される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である。担保・保

証による保全という話ではなくて、まさに営業キャッシュフローを改善させ持続的に成長させていくことこそが最大の保全策である。もちろん担保・保証をとってはいけないということではない。金融検査マニュアルの廃止は2019年春以降とされているが、順序としてまず事業を理解し、そこに本来あるべき融資や本業支援をしていく。そういう建て付けになるような（金融検査マニュアルに代わる）プリンシプルを融資の基軸として打ち立てるべきであろう。細則にこだわると、またその細則だけをチェックしていくというようなことになりかねない。個々の金融機関がベストプラクティスを追求できるプリンシプルをベースにした環境整備が不可欠だ。

中小企業が疲弊していけば、地域金融機関も成り立たない。中小企業が営業キャッシュフローを高めれば、金融行政方針に明記されている「共通価値の創造」ができる。「共通価値の創造」の実践こそ、前記のとおり、「リスク抑止・保全策」と「収益改善策」（引当減、運転・設備需資増等）の同時達成による持続可能なビジネスモデルの実現につながる。

ところで、「共通価値の創造」に向けた事業再生、事業承継、成長支援などが進まない根本に「中小企業経営者と金融機関の信頼関係」が十分構築されていない問題がある。中小企業経営者と金融機関にとって互いに“情報の非対称性”がある中で、中小企業経営者と顧問税理士は書面添付制度やローカルベンチマークなどの活用により財務情報の信頼性確保と非財務情報の見える化をすることで、同時に、金融機関も金融仲介機能のベンチマークを積極的かつ具体的に開示することで、中小企業経営者と金融機関が“平時からの信頼関係”を構築し、「共通価値の創造」である地域経済、さらには日本経済の持続的成長に結実していくことを強く期待している。

そして中小企業経営者と金融機関が“平時からの信頼関係”を構築していくためのインフラ

として、以上述べたような対話や情報開示を軸とした“中小企業と金融機関の信頼関係構築コード”を策定し「共通価値の創造」の支柱としてはどうかという提言をして最後の締めとしたい。

参考文献

金融庁「金融行政方針・金融レポート」（平成27年事務年度～平成30年事務年度）

<https://www.fsa.go.jp/policy/summry.html>

（平成30年12月6日取得）

プロフィール：森俊彦（モリトシヒコ）

日本動産鑑定会長 金融庁参与

1979年東京大学経済学部卒、日本銀行入行。信用機構局参事役（バーゼル銀行監督委員会・日本代表）、考査局参事役（上席考査役）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、11年金融高度化センター長。14年から現職。16年経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員、17年内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員、18年環境省「ESG金融懇談会」委員、金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー、19年環境省「ESG金融ハイレベル・パネル」委員、金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー