

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の構築に向けて～
日本動産鑑定会長 金融庁参与 森 俊彦 氏



皆様、こんにちは。沖縄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ど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。金融検査マニユ

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、金融機関は借りの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、この沖縄において、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したいと思います。

(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)

中小企業の社長さんはどのように金融機関とつき合いをするか、そして「眼力強化」とはつきり書きました。これからの時代は、中小企業が眼力を強化して、顧客に伴走する「顧客本位の金融機関」を選択する時代です。私は、中小企業大学校で中小企業経営者向けに金融リテラシー関係の講義をしていまして、中小企業基盤整備機構のHPで、3年程前からYouTubeで配信されています。

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>

ついこの前、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。そういう意味では、ここにいらっしゃる、いろいろな認定支援機関の方々にも、中小企業の元気を引き出すための連携を進めて行く上で、これをぜひ見ていただければと思います。

私の会社の携帯番号とメールアドレスを載せているので、北海道から沖縄までの社長さんから、電話やメールが1週間に1回くらいあります。ほとんどがお悩み相談です。私は、お悩み相談があると、必ず、メインバンクと支店名を聞くことにしています。私のような者に連絡があるということは、よほど顧客に寄り添っていない金融機関ではないかと思っています。最近、レイジーバンクと言われていますが、そのような金融機関が、どこの、どの支店なのかというのが私の頭の中に整理されていますので、それも踏まえて、皆さんにお伝えしたいと思っています。

(金融機関が「持続可能なビジネスモデル」を構築するためのポイント)

では、まず、今日の結論を述べたいと思います。まず1番目、沖縄の人口が増えているというなかで、自然増加数はまさに増加していますが、社会増加数は減少しています。その背景を事実としてしっかりと受けとめた上で、社会増加数を増加に転換するにはどうしたら良いのか、その戦略が必要だと私は感じています。それと、事業承継問題です。事業承継は全国で大変な問題になっていますが、後継者が決まっていない社長の割合ワーストナンバー1が沖縄です。この事実をもとに次の手をどう打つか、これが重要だと思います。事業者数は全体として右肩上がりかもしれませんが、円滑な事業承継をすれば、もっと沖縄経済が良くなるわけです。特に復帰後に創業した社長さんは70歳前後。もうバトンタッチを考えないといけない。そこをいかに円滑に進めていくか、それがポイントだと感じています。

2番目ですが、地域経済という意味で、沖縄経済の健全な発展は「付加価値」の増加であり、「付加価値」の増加はまた、定義により「営業キャッシュフロー」の増加です。営業利益という言い方がありますが、会計用語の営業利益には、在庫の積み増しや売掛債権の焦げついた部分もあるので、ポイントは「営業キャッシュフロー」の増加、これが地域経済発展のポイントだと思います。地域経済は中小企業がほぼ全てを担っていますので、いかに中小企業の「営業キャッシュフロー」を増加させるか、それも実需に基づいたキャッシュフローを確保する。社会増加数が減少してる背景も踏まえ、一つ一つの企業の「営業キャッシュフロー」を高める。やはり、そこがポイントになってくると私は感じています。

3番目として、中小企業の「営業キャッシュフロー」を高めるときに、いわゆるヒト・モノ・カネについては、やはり金融機関が1つの重要なハブだと感じています。金融機関が基軸になる。そのときに、金融機関で全てを解決することは無理だと思います。例えば特許権とか商標権だけじゃなくて目に見えない資産、いわゆる知的資産の評価の時にこそ、よろず支援拠点や INPIT、中小企業診断士協会、中小企業家同友会とか、いろいろな認定支援機関との連携が鍵になると思います。その連携を金融機関がハブとして機能すれば、沖縄は日本をリードする経済活性化の起爆剤になると思います。

4番目は、やはり中小企業の「事業の理解」。中小企業支援の起点はまずはこれに尽きると思います。金融庁の行政方針では「事業性評価」という表現になっていますが、中小企業の社長さんを支援している私の立場からすると、「事業性評価」は「上から目線」のニュアンスを感じるので、私が金融庁や全国の財務局の検査官・監督官の方々向けに講義をするときには、中小企業の「事業の理解」と置きかえて話しをしています。私からすると、金融機関は財務諸表などは得意ですが、最も重要なのは業務フローと商流なので、金融機関は社長さんに教えるを請うつもりで、工場や倉庫の中を見たり、原材料の仕入れ先、商品の販売先を教えてもらい、出来ればそこにも足を運べば、業務フローで、どこが人手不足か、商流の目詰まりはどこか、どのように改善すれば良いかが分かってきます。そうすると、例えば、経産省、中小企業庁、総務省、厚生労働省など、政府には、いろいろな中小企業支援の補助金、助成金がありますが、何をピンポイントで使えば良いのかが分かります。これが真の意味で

の「事業の理解」に基づく支援だと思います。単に補助金を申請するだけでは税金の無駄遣いに繋がりがねないと私は思っていますので、しっかりと事業を理解したうえで、経営課題を解決するための補助金、助成金を使うべきだし、それができれば「営業キャッシュフロー」の改善に直結します。業務フローや商流は現場を見ない限り分からないです。単に財務情報、付属資料を見ても十分には分からない。現場を社長さんと一緒に歩きながら、しっかりと見極めることが重要です。そして、金融機関とよろず支援拠点などが連携しながら伴走支援して営業キャッシュフローを高めることができれば、それをみんなで分かち合う、この発想が重要です。これを金融行政方針では「共通価値の創造」と呼んでいます。営業キャッシュフローを新たに生み出して、それを分かち合う、だからこそ、持続可能な社会ができる。営業キャッシュフローがゼロのままだと、単にシェアの取り合いだけになります。営業キャッシュフローをいかに新たに生み出すか。それを分かち合うために連携することが重要です。「沖縄の未来」は、まさに「共通価値の創造」にかかっていると感じています。

5番目を申し上げますと、「伴走し続ける」ということです。私は日銀時代から障害者支援をしています。ブラインドマラソンで、目の不自由な方と1メートルぐらいの「きずな」というロープをもって一緒に伴走します。目の不自由な方と、コンディションや道路の状況などを対話したり、息遣いを感じたり、まさに伴走します。目の不自由な方がゴールを目指して、その目的の実現に向かって伴走する。ここにいらっしゃる金融機関の方々、そして認定支援機関の方々が伴走をやり続けるという思いと実践が重要です。例えば金融機関の業績表彰制度で、これをやったら点数が稼げるというようなものがありますが、プロダクトのセールスに止まってしまうケースが多い。私が言っているのはお客様である中小企業に「伴走し続ける」こと、粘り強くやり続ける。これをやらない限り今発展している沖縄の未来を、さらに発展させることに繋がっていかないと、思います。

さっきも打ち合わせのときに、「沖縄経済の現状は実需なのかバブルなのか、その見極めが重要です」と話しました。実需かどうかのポイントは、沖縄の中小企業の持続可能性に尽きます。中小企業の営業キャッシュフローを持続的に改善、成長させる。米中の貿易摩擦など色々ありまして景気が下振れするのではないかなどの議論がありますが、景気下振れをはね返すことができるのは、沖縄の中小企業の営業キャッシュフローを持続的に高めること、それに尽きると思います。沖縄の未来はそこにかかっている。今日、皆さんにお伝えしたいことは以上の5つのポイントです。

(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)

これからは、資料に基づいてお話をしたいと思います。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。沖縄では、後継者がまだ決まってない割合が7割とか8割です。全国平均がだいたい5割であり、沖縄はしっかりと事業承継問題に取り組まないといけません。

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。全国はその52%が後継者未定であり、沖縄はこの数字が72%です。全国で廃業危機と言われているのは3社に1社ですから、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。沖縄ほど全国は創業がうまく出来ていないので、金融機関の持続可能性が本当に問われています。3社に1社が廃業してしまうと、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。つまり、この沖縄は創業が盛んだと思いますが、冒頭に申し上げた5つのポイントの中でも、やはり事業承継問題に本腰を入れて取り組まないといけな。70歳を超えた方々で後継者が決まってないのが8割です。ということは、そのような状況で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非常に重要だということです。

(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!**

事業承継で、社長さんの頭の中にあるポイントは2つです。1つが事業承継税制。次に、経営者保証です。経営者にアンケートをすると、この2点に尽きます。「金融機関経営にとっての事業承継の正しい捉え方」ということで、(1)事業承継税制は政府が既に対応済みとなっています。事業承継問題の本丸は(2)経営者保証ガイドラインです。これが正常先下位以下、いわゆる要注意先とか破綻懸念先です。そのような、経営が必ずしも順調にいない先について、経営者保証に依存しない融資の3要件が経営者保証ガイドラインにあります。まず、法人と個人の分離です。やはりどんぶり勘定ではいけない。これは当たり前の話です。2番目は、財務基盤が安定すること。それから3番目、透明性の確保ということで情報開示です。この3つをきちんと社長さんがやれば、代表者保証は不要となり、ご息子・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。寄り添う以上に、やはり伴走する気構えが金融機関には必要だと思います。事業をしっかりと理解した上で、融資や本業支援を行うこと。営業キャッシュフローを改善させれば、2番目の財務基盤の安定、3番目の透明性の確保につながります。金融機関は、お客様の営業キャッシュフロー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、沖縄が今、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。

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ります。

(金融行政方針のポイント)

続いて、「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「沖縄」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「沖縄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。沖縄経済は中小企業が基盤ですから、金融機関は中小企業の健全な発展に資することが目的と明示されています。

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りますが、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



第1が、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。

第2が、「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。

第3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。そのPDCAを回して、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ますか。金融機関は事業の理解ができていますか。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いつ放しではダメです。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をしていると、「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。

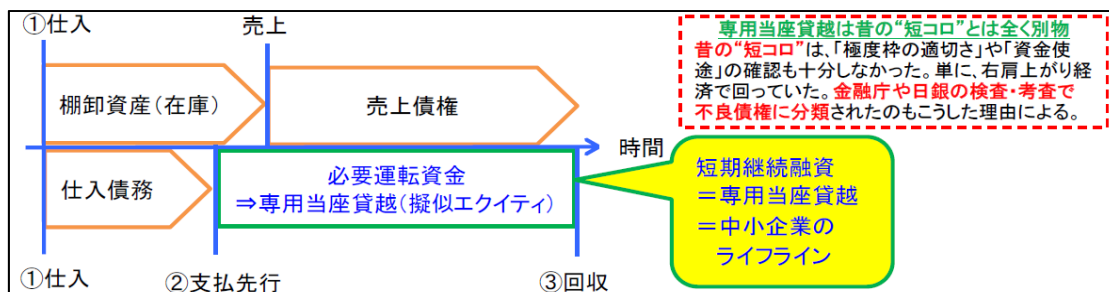
すでに、本業である貸出によって「持続可能なビジネスモデル構築」を実現しつつある金融機関の特徴は次の4つです。

第1は、中小企業の貸出残高比率が高い。例えばこの沖縄だと、大企業、県外資本にどんどん資金をつけるという需要があるとの考え方もあるかもしれませんが。しかし、やはり重要なのは、地元の実需そのものである中小企業への貸出です。

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、その伴走するときの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から、運転資金は「専用当座貸越」で全営業店が動態事業性評価をやり抜く。既にやっている東北とか北関東など、私が関わっている金融機関は、日銀のマイナス金利下でも、お客様である中小企業の営業CFが改善し、ランクアップに伴う信用コスト減少や運転・設備資金増加、さらに利ざやが厚くなっています。それを実践できるかどうかです。レイジーバンクは、中小企業の運転資金に対して約定弁済を伴う証書貸付を行っています。さらに、保証協会の保証を付けている。一方、持続可能なビジネスモデルを構築している顧客本位の金融機関は、正常運転資金に対する「専用当座貸越」は無担保・無保証であって、事業性評価融資の典型例です。



(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」)

先程指摘した第2点目の、「金融仲介機能のベンチマーク」ですが、金融機関のホームページをクリックすると、ベンチマークが開示されています。55項目プラス金融機関が追加的に取り組んでいるベンチマークを開示していますが、社長さんがチェックすべきポイントは、既に指摘した「4つの①~④」です。①は選択ベンチマークの5番。中小企業の事業の「見える化」、「見せる化」のためのローカルベンチマークです。金融仲介機能のベンチマークにローカルベンチマークを活用す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の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、INPIT、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。米中の経済摩擦の帰趨も含め、沖縄経済はバブルなのかどうなのか、いつバブルがはじけるのか、誰も分からないと思いますが、日本、そして沖縄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。

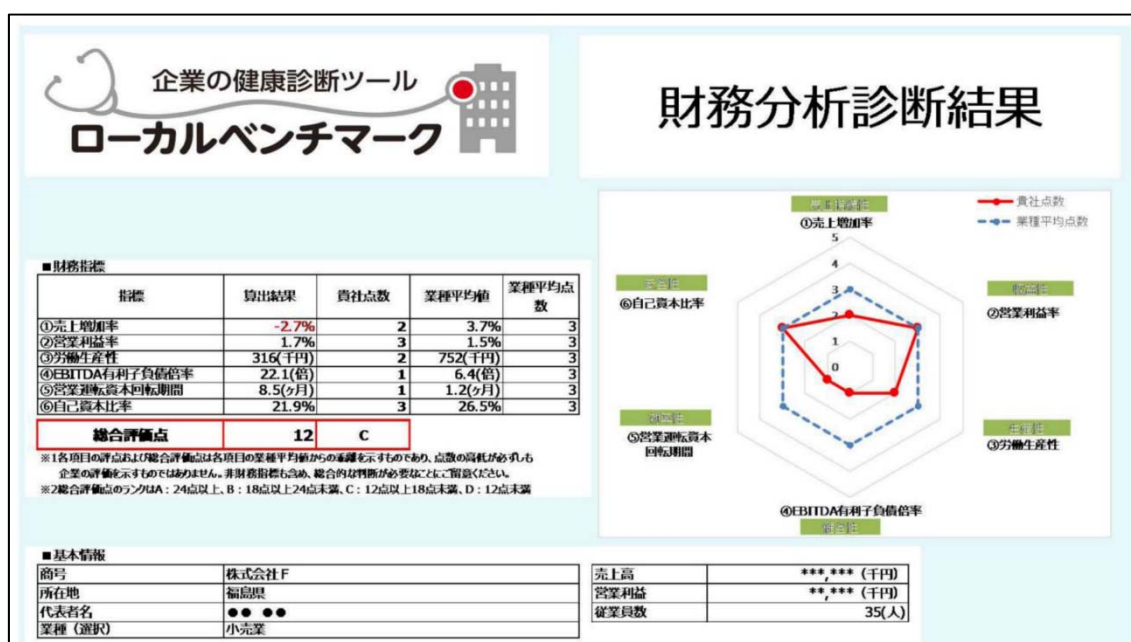
時間になりましたので、これで終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

***** パネルディスカッションにおけるローカルベンチマーク活用事例の説明】*****

(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)

先程、時間の関係でお伝えできなかったのですが、ローカルベンチマークという中小企業の、いわゆる自らの事業の見える化、そして見せる化をする道具立ての活用事例です。

まず、財務情報です。これは金融機関は得意ですし、社長さんも顧問税理士の方が支援してすぐ作成することができます。



さらにポイントは、非財務情報です。社長の経営理念に始まり、どのような事業の強みがあるかとか、社内の業務フローで、例えば人手不足はどこで発生していて、だからどこをIT化を進めないといけないかとか。

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

商号	株式会社F
所在地	福島県
代表者名	●●●●
業種(選択)	小売業

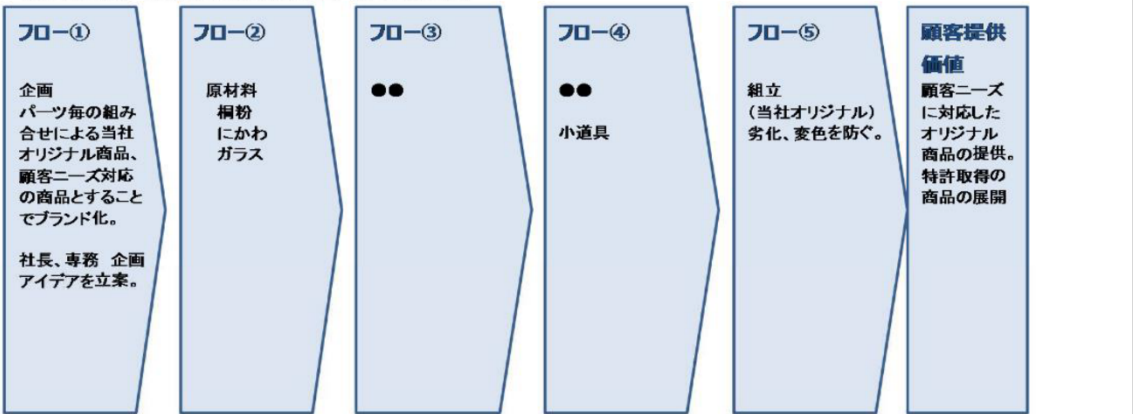
売上高	***,*** (千円)
営業利益	**,** (千円)
従業員数	35(人)

経営者への着目	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。
	後継者の有無	無
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、品数の増加に繋がり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しているか	ホームページ保有。社長はfacebookも利用。
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。	

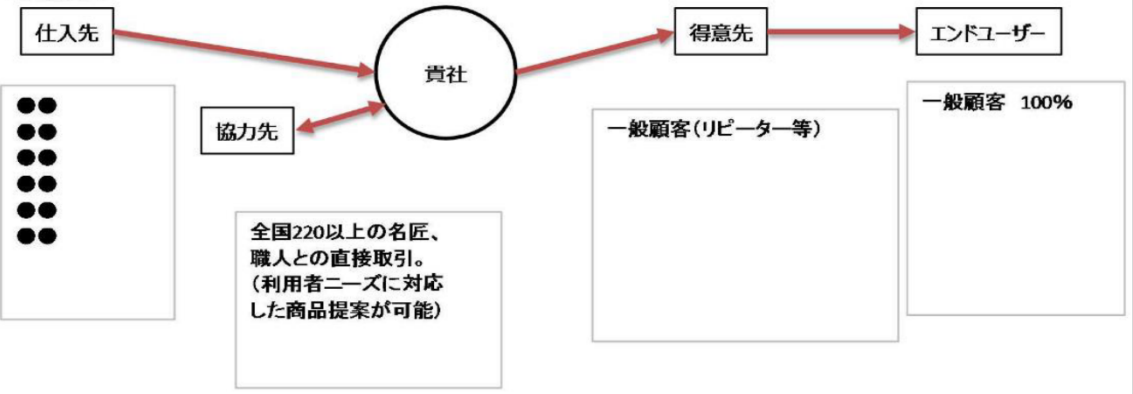
企業関係者を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	当社は企画から製造、販売、アフターサービスまで一貫したトータルシステムを保有。
	顧客リピート率 主力取引先企業の推移	全国220以上の名匠、職人との直接取引で、利用者のニーズに対応した商品提案が可能。
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	従業員定着率：新規採用者は定着せず、平均年齢増加傾向。 休日：開散期 木曜日、繁忙期(11月～5月) 定休日なし
	取引金融機関数とその推移	
内部管理体制への着目	組織体制	株式保有割合：(父) **%、(母) **%、(本人) **%
	経営目標の有無 共有状況	経営目標は地域一番店になり、生き残る。
	社内会議の実施状況	一か所に集め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。
	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。
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	

業務フローの理解、それと商流図。仕入れ先から協力先、それと得意先、エンドユーザーまで、しっかりと社長さんがご理解いただいていると、金融機関もいわゆる事業の安定度とか、成長が見込めるということで、融資もし易いです。

■製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント



■商流把握



ですから、先程も基調講演で説明しましたが、経済産業省や金融庁等の省庁に加え、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、ローカルベンチマークを、社長さんにどんどん普及させている途上なのです。

これはある金融機関の頭取が実際にローカルベンチマークを使った時のご発言ですが、情報の非対称性は顧客じゃない。金融機関が聞かない、記録しない、引継ぎをしないことが原因であり問題です。与那覇社長のご指摘のとおり、支店長や担当者が交代すると、また一から説明をしないとイケない。まさにこのローカルベンチマークを社長さんがつくり、これを金融機関と共有すると、支店長が交代しても安心です。行内の事業性評価シート（非公開）とは違って、ローカルベンチマーク（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で、金融機関の支店長や担当者の交代でも、情報の引継ぎ漏れを少なくし、無駄が省けます。これが、金融機関の頭取の生の声です。この金融機関は、昨年2月、自らの事業性評価シートを止めて、全面的にローカルベンチマークに切り替えました。

次に、やはり社長さんと金融機関、支援機関の信頼関係、これがキーワードだと思います。金融機関サイドで支店長が交代しても、社長さんサイドの事業の引き継ぎで、若手の経営者に引き継いだときにも、信頼関係があればお互いに安定的な取引ができる。ローカルベンチマークを互いに共有することで社長さんと金融機関との信頼関係をつくる仕組みとしてご活用いただければと思います。
