連載
第1回

地域金融の未来
～金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創

一般社団法人日本金融人材育成協会　会長　森　俊彦

中同協の第四十回中小企業憲章・条例推進本部と政策委員会合同会議では、「地域金融の未来～金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」と題して、森俊彦・一般社団法人日本金融人材育成協会会長が報告しました。その内容を三号連続で紹介します。

地域の生態系である「地域経済エコシステム」

人間の体に例えると、お金は血液です。心臓の日銀から血管である金融機関を通じて、血管の先、特に毛細血管の先にある中小・小規模事業者にお金を届けています。しかし目詰まりを起こしてしまうことが少なからずあります。金融仲介機能を担う金融機関が、お金を必要としている中小企業に十分に届けることができなければ、その血管（金融機関）を含めて周りの組織自体（「エコシステム」）は壊疽するだけでなく壊死してしまいます。即ち地域社会自体が無くなってしまうということになりかねません。「エコシステム」というのは、地域そのものの生態系という意味です。個性・特性ある地域ごとの「エコシステム」をいかに活性化させるかという意味で、金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」の中で正式な用語として使っています。地域金融を考える場合に、この「地域経済エコシステム」がキーワードになります。

中小企業憲章にある金融機関のめざす姿

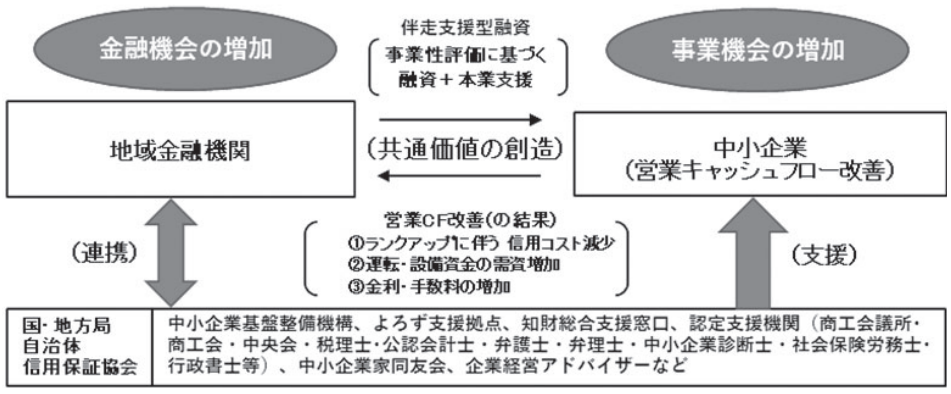
銀行法第一条は、金融機関にとっての憲法の第一条です。いわゆるミッション、使命が書いてあります。「国民経済の健全な発展に資する」ということは、全国の中小企業と向き合っている地域金融機関にとっては「地域経済の健全な発展に資することを目的とする」ということです。金融機関は免許を頂いて、自らの命を使うことで地域を支えることが使命です。地域の雇用を支えている中小企業を地域金融機関が守る・育てることが使命だと銀行法の第一条には示されています。

政府の文書では「生産性向上」という用語がよく出てきます。政府が「生産性向上」という用語を使った時には、生産性の定義は付加価値ですので、付加価値である営業キャッシュフロー（以下、営業CF）をいかにみ出すか、その力をいかに高めるかということです。企業価値を高めるという意味で営業CFの持続的な改善を政府は目指しており、地域金融機関が金融仲介機能を発揮して中小企業の営業CFの持続的な改善を後押しすることで、経営者や従業員の年収が上がり、雇用も増えていく、そうした「地域経済エコシステム」の好循環のループをいかに作り上げていくか、ここに金融庁は全力投入しています。

中小企業の事業性評価に基づく融資と本業支援のことを「伴走支援型融資」と言います。つまり、事業を理解した上で、融資＋本業支援で金融機関は中小企業に伴走し続けることで、中小企業のキャッシュを生む力が改善します。そうすると、今度は金融機関にもプラスの効果が三段階で生まれます。第一は、赤字や債務超過だった企業が黒字になり債務者区分が上がります。そうすると金融機関は、今まで積んでいた引当金を取り崩すことができます。例えば、一億円の引当金を積んでいる実質破綻先（未保全部分に対して一〇〇％引当）の貸付先企業が、黒字化すると、金融機関にとって丸々一億円がプラスの収益になります。第二は、企業の営業CFが改善すると、新たな運転資金が必要になったり、店舗改装の設備資金が必要になるなど、運転・設備資金の需要が生まれます。第三は、金利や手数料も厚くなります。したがって、まずは、金融機関が伴走支援型融資をして企業の営業CFの持続的な改善に全力で取り組み、その結果、金融機関にもプラスの効果があるということです。これを「共通価値の創造」と言います。実際に取り組んでいる金融機関はまだ限られていますが、全国にあります。

そして、ここまで説明したポイントは中小企業憲章・中小企業振興基本条例（以下、条例）に明記されています。中小企業憲章と条例そのものに、いま金融庁が目指している「地域経済エコシステム」と同じ思想が貫かれているのです。

地域経済エコシステムの〝好循環のループ〟実現



好循環のループを実現する国民運動を

政府の「未来投資会議」には「構造改革徹底推進会合」という部会があります。私は、二〇一七年十一月十四日に有識者として次の六点を提言しました。

まず一点目は、経営者が金融リテラシーをしっかり身につけるということです。中小企業基盤整備機構や中小企業大学校などを活用しながら、経営者や次世代経営者が「お金の借り方」や「金融機関の選択や付き合い方」などの能力を高め、良い金融機関を選ぶことが重要です。

二点目は「金融仲介機能のベンチマーク」です。二〇一六年九月から、金融庁は金融機関がどのように中小企業を支援しているのかをHPなどで開示するように求めています。それは、経営者が自らのニーズや課題解決に一緒に取り組む金融機関を選択できるようにするためであり、それを見極めながら金融機関を選択することが必要です。

一方で、三点目として、経営者や次世代経営者も自ら生み出した商品・サービスの価値を正しく理解することが必要です。消費者や買い手のみならず、金融機関に対しても自らの事業を十分に表現できていないこともあります。ですから、「ローカルベンチマーク」（経済産業省・経営診断ツール）や「経営デザインシート」（内閣府・経営の将来を構想するためのツール）を活用しながら、自らの事業の「見える化・見せる化」をすることが重要です。

そして四点目として、事業の「見える化」を進めていくと、補助金・助成金などの申請書にローカルベンチマーク、経営デザインシートをそのまま活用できるという流れになってきます。やはり自らの事業の「見える化・見せる化」を推進していくことが非常に重要だということです。

五点目は、金融機関は企業が赤字や債務超過になると「手のひら返し」をすることがあります。コロナで売上が消えてしまった企業には怖くて融資できないということになりかねません。よく新聞が赤字先のことを「不良債権予備軍」という表現をしますが、赤字や債務超過であっても、しっかりした経営者の方々は「成長予備軍」です。皆さんからも成長予備軍であることを自信を持って発信していただきたいと思いますし、そのためにも事業の「見える化」ができていると理解が進みます。

六点目は「信頼関係の構築コード（原則）」の策定です。事業再生や業績改善、事業承継などが進まないといった時に、その根本に、社長と金融機関との間で「情報の非対称性」があるために、腹の探り合いのようになってしまい信頼関係が築けなくなっている問題があります。その際には、顧問税理士などと一緒になって、「中小会計要領」（中小企業庁・中小企業向け会計ルール）に準拠した財務情報の信頼性を確保することが不可欠です。それと同時に、ローカルベンチマークを活用して経営理念や社員教育などの非財務情報の見える化・見せる化をやっていくことが必要です。一方で、金融機関としても、中小・小規模事業者にしっかりとお金を届けているかどうかについて、「金融仲介機能のベンチマーク」（金融庁・金融機関の自己点検・評価、開示、対話のツール）を積極的に開示することが求められます。

中小企業憲章・条例が羅針盤となって、中小企業や金融機関、支援機関が総力を結集することがコロナ禍を乗り越える最善の道だと思っています。ぜひ「地域経済エコシステム」の好循環のループを実現する「国民運動」を、志の高い経営者の集まりである中小企業家同友会が主導していただければと思います。

〈プロフィール〉
森俊彦（もりとしひこ）氏
1979年東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行、信用機構局参事役、金融機構局審議役などを経て、2011年金融高度化センター長。中小機構中小企業応援士、商工中金アドバイザー、きらやか銀行取締役、マネジメントパートナーズ経営顧問に就任。（政府委員）経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員、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」メンバーなど
著書「地域金融の未来」（中央経済社）