



一般社団法人日本金融人材育成協会 会長

もり

としひこ

森 俊彦 さん

1955年生まれ。東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。金沢支店長、金融高度化センター長などを歴任。退任後は、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、西尾信用金庫理事などを務める。政府委員としては、経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」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、内閣府「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員などを歴任。著書に『地域金融の未来』(中央経済社)。

[写真] 安岡 嘉

# 日本の中小企業を支える 金融人材育成のトップリーダー

[取材・文] 原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役、株式会社スマートバリュー（東証一部上場）社外取締役、高知大学客員教授・経営協議会委員、名城大学非常勤講師、中小企業診断士、キャリアコンサルタント。早稲田大学卒業後、株式会社リクルートを経て起業し、人材ソーシャルビジネスを展開。著書「定年後の仕事は40代で決めなさい」(徳間書店)、『採用水河期』(日本経済新聞出版社)、『インタビューの教科書』(同友館)など多数。

森さんの講演をオンラインで聴く機会があった。内容のシャープさに加え、情熱あふれる語り的魅力に魅了され、すぐに取材を申し入れた。

「中小企業の発展こそが経済や地域を活性化させる原動力であり、それを支援する仕組みが重要だ」という主張は、中小企業施策の王道を行く論説である。特に、金融の視点からのお話注目したい。



Umami — Toshihiko Mori

## 「企業経営アドバイザー」とは 中小企業の“総合診療医”

**原：**中小企業家同友会のセミナーでの、「地域経済エコシステムの好循環ループ」というお話にとっても共感しました。

**森：**新型コロナの影響で多くの中小企業が苦戦を強いられ、「キャッシュ・イズ・キング」であることが改めて認識されたと思っています。「地域経済のエコシステム」とは、金融機関と中小企業支援機関が連携し、融資と本業支援がセットになった伴走支援型融資を実行することで、中小企業の営業キャッシュフローが改善し、社員の給与上昇や資産形成などに持続的なプラスの

効果を生み出します。その結果、金融機関の営業基盤もしっかりするという「共通価値の創造」を生み出し続けることがカギなのです。

私は、日本全国の雇用の7割を支える中小企業こそ、エコシステムの屋台骨そのものだと思っています。大企業のほとんどは放っておいても自力で自走できますが、多くの中小企業は外部からの支援が必要で、事業性評価で洗い出された経営課題に対応し、事業を伸ばせるかどうかです。中小企業向け融資とはエクイティそのもの（疑似資本）であり、貸した資金が伴走型支援によって生かされて企業価値向上が実現すれば、新たな設備資金や増加運転資金など資金需要を生み出すことにつながる。金融機関からは「資金需要はない」との声が聞かれますが、「資金需要は生み出すもの」です。

お金はいわば血液であり、日銀はそれを送り出す心臓です。身体全体に血液を循環させる血管が金融機関で、血管の先に中小企業があります。日銀は、身体細胞の大半（企業数で99.7%）を占める中小企業にお金を届けることを目指していますが、お金を必要としている中小企業になかなか届かないことがあります。日銀にいたときから、いつもそれを歯がゆく思っていました。ですから中小企業診断士のように中立公平な立場で、中小企業と伴走しながら支援する人が必要なんです。日銀を退職した後は、自分もそうした役割を感じつつ活動しています。

**原：**日本金融人材育成協会の会長をはじめ、中小企業を支援する人材の育成にも注力されていますね。

**森：**一般社団法人日本金融人材育成協会は、金融

面から社会的課題を解決するための実践力を持った人材を育成し、さらに磨きをかけるための“場”を提供することを目的に設立されました。中小企業を取り巻く経営環境はこれまでにないスピードで変化しており、地域経済の活性化や地域企業の持続的成長といった社会的課題への対応は待たなしの状況です。このような社会的課題を解決できる人材の育成が急務と考え、2017年より「企業経営アドバイザー」、2019年より「相続検定」、「年金検定」を資格認定制度として創設しました。

これらの検定は、個別企業の情報を基に適切な事業性評価が行える人材や、持続的成長促進に不可欠な事業承継などのさまざまな課題に対して支援・解決できる人材の育成を目的とした資格認定制度です。私たちと同じ問題意識を持つ方々が、課題解決に必要な知識・スキルを身につけ、経営者に寄り添って伴走し、地域企業が抱える課題を積極的に解決できる人材となり得ると考えています。多くの資格取得者を輩出することで、地域企業の持続的成長促進や地域経済の活性化に貢献していきたいですね。

中小企業を支援する士業と企業経営アドバイザーの関係は、医療でいうと専門医と総合診療医のイメージです。たとえば、「おなか痛い」という患者さんが内科専門医を訪れる場合は、医師も本人も「おなかに原因がある」という前提で診察に臨みます。しかし、総合診療医であれば、総合的な観点で診察し、「実は脳に真の病巣があるから、脳外科医に至急対応してもらったほうがよい」という診断もできて、一命を取り留められることがある。専門分野だけでなく、俯瞰的・総合的な知識を持っているからこそ、患者さんは正しい治療を受けられるのです。

ある金融機関に中小企業の社長から「営業の退職が頻繁で困っている」という相談があったとします。ダメな金融機関は、人材支援の部署を経由して新たな人材を紹介し、手数料を稼いで一丁上がりです。しっかりした金融機関は、その中小企業の事業を理解することから始めま

す。すると、実は営業担当者が次々とやめる原因は、販売すべき商品が時代遅れで売るのが困難だと判明したりする。対応すべき本当の課題は人材紹介ではなく商品企画や製造プロセスの改善であり、そうした根本的な経営課題の解決のために必要な資金こそ融資すべきなのです。

事業内容や経営方針といった部分まで理解したうえで融資を行える総合的な視座、つまり、総合診療医の視座が不可欠なのです。その力を養成する資格が「企業経営アドバイザー」であり、この資格を手にした方は中小企業の真の課題に真正面から取り組むことで、地域の活性化や地方創生を実現していける人材といえます。

**原：**そうした支援のネットワークを支える人材育成は重要です。そのお考えをまとめた著書『地域金融の未来』もヒットしていますね。

**森：**おかげさまで、増刷が続いています。全国の金融機関や中小企業経営者、税理士、中小企業診断士の方々を中心に、本書をご活用いただいているようです。副題の「金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」を見て、私たち全員が取り組むべき必須の共通基盤だと感じてくだされば幸いです。

## バランスシートの右側&左側の 同時解決が求められている

**原：**金融の中心からご覧になって、中小企業を取り巻く環境はどのように感じますか。

**森：**コロナ禍において売上が断たれた企業に対して赤字補填資金として、政府系と民間の金融機関が合わせて約50兆円の実質無利子・無担保・据置最大5年の融資、いわゆる「ゼロゼロ融資」を実行しました。日本の付加価値の合計であるGDPが約550兆円であることを考えると、借り手側の事業者が背負った債務の大きさがわかります。東京商工リサーチによると、2020年に全国で休廃業・解散した企業は4万9,698件で、前年比14.6%増であり、2000年に調査を開始

Umami — Toshihiko Mori

以降で最多を記録しました。

ゼロゼロ融資で中小企業の倒産は抑制されていますが、倒産の6倍を超える廃業となっており、事態は一段と加速しています。ゼロゼロ融資の据置期間は経営改善期間ですが、今まさに返済に突入する企業や、過剰債務を背負って事業継続を断念する企業が日本全国に広がっています。政府が対応済みの特例事業承継税制の対象は比較的限られた優良企業であり、コロナ禍で拡大したボリュームゾーンのそれ以外の中小企業にとっては、経営改善・事業再生なくして円滑な事業承継はあり得ないと言えます。

**原：**そうした環境下で、金融機関や中小企業診断士など士業の支援者に期待したいことは、どういふことでしょうか。

**森：**要約すれば、次の2つの同時解決をするための金融リテラシーを身につけ実践することです。1つは企業のバランスシートの右側、つまり資金の調達サイドであり、過剰債務の塊のデット・リストラクチャリングが必須です。その際に、金融検査マニュアルを廃止した金融行政の真意や、金融機関の行動パターンについての理解は不可欠です。もう1つはバランスシートの左側で、過剰債務の返済原資である営業キャッシュフローの改善・向上を具体的にどう進めるか。そのためには事業変革に向けた適切な事業の理解と、中小企業経営者の気づきを引き出し、可視化するツールであるローカルベンチマーク、経営デザインシートのフル活用が求められます。

私は商工会議所や中小企業家同友会、青年会議所などの講演で、金融機関が徹底的な伴走支援をするには、「平時」からの信頼関係が重要であり、経営者として「誠実、やる気、キラリと光るものがある」の3条件を満たすことが必須条件と伝えています。金融機関からは「中小企業で3条件を満たす社長は限られている」との声が聞かれますが、水平目線での「育てる金融」の実践で、3条件の社長を増やせませすし、真のファンも増えます。融資をしたら終わりではなく、本当は融資をしてからがスタートなのです。

金融機関の多くが、担保となる土地や社長の連帯保証、生命保険の加入、あるいは融資した金額の一部に見合った額の定期預金の設定をしろというといったことばかりに意識を向け、社長がどのような展望を持ち、事業の将来収益はどうかを理解しようとしていない状況は、本当にもったいない。事業内容や経営方針まで理解したうえで融資を行える「あるべき金融人材」を育成することで、中小企業の企業価値が高まると同時に、金融機関の融資も伸びる「共通価値の創造」が実現できると考えています。

**原：**今後の方針・活動はどうお考えですか。

**森：**全国の中小企業の元気を引き出し、後押しして明るい未来を創るために、企業経営アドバイザーを数多く世に送り出したい。そして、こうした理念を共有される方々が集まる“場”を創り、新たな価値を生み出し続けたい。

年齢やジェンダーなどを問わず、さまざまな個性・特性を持った人たちが、有資格者や士業の方々、また退職後も意欲のある人たちが、全国の中小企業の事業を理解して元気を引き出し、後押しして明るい未来を創りたいと集うことで、新たな価値は生まれます。そうした“志”を同じくする人たちの集う“場”を、日本金融人材育成協会は提供していきます。資格取得は、社会課題の解決に取り組むためのいくつかのスタートラインに立ったということに過ぎません。資格はあくまで自らの理念実現の道具のひとつだと、冷静に認識しておくべきでしょう。

経済を支え、未来を創る源泉である中小企業の事業を理解し、伴走しながら本業支援を行い、夢の実現を後押ししていく。そんな人材を育成すること、サポートしていくことが日本金融人材育成協会のミッションなのです。

## 中小企業を元気にして 日本の明るい未来を

**原：**ご自身のキャリアについてお聞かせください。

**森：**私は大学卒業後、日本銀行に入り、35年間勤務しました。3度のアメリカ駐在、金融のグローバルな枠組みを決めるバーゼル銀行監督委員会・日本代表、金沢支店長などを経て、金融高度化センター長を務めました。

私は日銀にいた頃から、よく中小企業の社長にお話を聞くようになってきました。金沢支店長時代には1日2社は訪問し、工場や倉庫などの現場を見せていただきました。夢は何か、夢の実現のための資金はどう手当てするのかなどをお聞きしました。累計すると、北海道から沖縄まで1,000社以上の中小企業の現場を見てきましたが、日本経済の実態を把握するには、大企業だけでなく、中小企業の夢や悩みを知ることが極めて重要だと感じました。

そして退職後は、全国の中小企業を金融面から支援してきている関係で政府委員を6つ務め、省庁横断的に関わり、商工組合中央金庫のアドバイザーも務めています。商工中金では2016年に、書類を改ざんしての融資など、大量の不正事案が発覚したため、「商工中金の在り方検討会」が開催されました。当初は解体論議が中心でしたが、中小企業支援の立場から意見を求められ、商工中金の創業理念に立ち返り、中小企業に伴走して成長を支援する新たなビジネスモデルを提示したところ、その方向で再スタートすることになったため、そのままアドバイザーを務めることになりました。

さらに金融庁による金融機関に対する検査・監督について討議する委員会のメンバーとして、たとえ赤字や債務超過であっても将来性がある企業であれば融資して本業も支援するべきという観点から、金融検査マニュアル廃止の議論を主導し、2019年12月には廃止を実現させました。「金融仲介の改善に向けた検討会議」のメンバーとして、金融機関が中小企業に適時適切にお金を届ける金融仲介を改善させるための議論も継続的に行っています。

日本の中小企業を元気にすることこそが、日本の明るい未来を創ることにつながる。そう考えて、退職後の第二の人生はここにすべてを投入しています。同じ理念を持った方々とのネットワーク力によって、明るい未来を実現したいですね。



HARA's  
AFTER

平成の日本は大きな課題を残した。デジタル化や働き方はもちろん、森さんのご指摘のとおり、金融や中小企業支援にもイノベーションが求められている。金融の心臓部である日本銀行で要職を歴任した経験からの言葉は重みがあるが、それ以上に具体的な示唆に富んでいると感じた。特に金融リテラシーの重要性については、私自身も経営者兼支援者として、改めて心に刺さるものがあった。

令和に入って待ったなしの課題を解決するために、金融連携と地域経済エコシステムは決め手として期待したい。