



右からマネジメントパートナーズの森 俊彦経営顧問、商工組合中央金庫の萩尾 太常務、マネジメントパートナーズの酒井篤司代表

## 「三者共通価値の創造」が切り拓く日本の中小企業の未来

金融機関と会計事務所の緊密な連携がもたらす企業価値の向上



三者共通価値の概念



弊誌は2021年4月号、同9月号の2回にわたり、「三者共通価値の創造」をテーマとしたシリーズ対談で、会計事務所とその顧問先企業、金融機関の連携強化が日本経済の持続的成長を実現する可能性を探ってきた。これまでの議論において、三者の連携を強化するには金融機関と認定支援機関の間の「情報の非対称性」の解消が極めて重要であり、それが金融機関による正確な事業性評価や会計事務所による「真のMAS（経営助言）」にもつながることが示された。今回は、「三者」のひとつである金融機関からゲストを迎え、金融機関と会計事務所の「がっちり連携」による中小企業支援の必要性について、株式会社マネジメントパートナーズ代表取締役の酒井篤司氏、同社の経営顧問で一般社団法人日本金融人材育成協会会長の森俊彦氏、株式会社商工組合中央金庫常務執行役員の萩尾太氏に語っていただいた。（写真撮影 澁谷哲之）

変革の時代「JIN」重要性を増す「連携」

「地域の中小企業支援に携わる会計事務所と金融機関の連携強化」をテーマとした本シリーズも、最終回となる3回目を迎えました。

第1回（2021年4月号）は「三者共通価値の創造」の未来」と題し、一般社団法人日本金融人材育成協会の会長で、株式会社マネジメントパートナーズ（以下、MPS）の経営顧問でもある森俊彦氏に、金融業界からの士業に対する期待や要望を語っていただきました。第2回（2021年9月号）は

「三者共通価値の創造」に向けた職業会計人の役割」にフォーカスし、引き続き森会長と、増山会計グループの代表で、TKC全国会中小企業支援委員会の委員長を務める増山英和先生、そしてMPS代表取締役の酒井篤司社長のお三方に、「三者共通価値の創造」の意義と必要性、その実現に向けた具体的な取り組みについてお話しいただきました。

シリーズ最終回の本日は、森会長と酒井社長に加え、三者のひとつである金融機関を代表して、株式会社商工組合中央金庫（以下、商中金）の常務執行役員である萩尾太氏にご参加いただき、中小企業の経営改善支援に向けた金融機関と会計

事務所の連携について伺いたいと思います。

まずは森会長から、今回のテーマについてご説明いただけますか。

森 このシリーズは、私が地域経済のみならず日本経済の持続的成長による明るい未来創りに欠かせないと考える「三者共通価値の創造」について、職業会計人の方々に広く知っていただくという趣旨でスタートしたものです。

前回までの記事や私の著書『地域金融の未来』をお読みいただいた方はご存じだと思いますが、ここでいう「三者」とは、金融機関、経営者、認定支援機関を指します。そして、認定支援機関の大宗を占めるの

が職業会計人の先生方です。したがって、職業会計人と金融機関が連携しながら中小企業を支援していくことが、「三者共通価値の創造」の基本路線といえるでしょう。

前回は、職業会計人の代表として増山先生にご参加いただきましたので、今回は金融機関サイドからのご意見を伺おうと、お招きするゲストについて酒井社長と話し合いました。そして、コロナ禍、地球環境問題、

IT化・DX（デジタルトランスフォーメーション）、少子高齢化など、激変する環境のなかで「連携」の重要性を訴えている商中金さんが適任と考え、萩尾常務にお声掛けさせていただきました。

中小企業による中小企業のための金融機関

今回、お二人が金融機関の代

表として商工中金を選ばれた経緯をお聞かせください。

酒井 実は最近、私たちMPSがクライアントの企業を「再生」していく過程で、商工中金さんが鍵を握る

ケースが増えています。企業再生には、地銀や信金を巻き込むことが必要ですが、商工中金さんに加わっていただくことで、金融機関側の「連携」がスムーズに進む場合が多いのです。このたび、商工中金さんに白羽の矢が立ったのは、そのような事情が背景にあります。

酒井社長は、どのようなきっかけで萩尾常務と知り合われたのですか。

酒井 私が、商工中金さんの中小企業に対する経営改善支援の取り組みについて知ったのは、日弁連主催のオンラインセミナーでした。内容は、商工中金さんが進めている経営サポート制度についての話でしたが、講演者の言葉が逐一心に刺さり、印象深く感じました。その講演者が萩尾常務だったのです。

森 私は、商工中金のアドバイザーという立場上、萩尾常務とは懇意にさせていただいていたので、酒井社長からその話を聞いて、すぐにご紹介しました。

森会長はアドバイザーとして、商工中金にどのような印象をお持ち

ですか。

森 大変素晴らしい取り組みをされていると思っています。商工中金さんは、このコロナ禍において困窮しきっている中小企業に、しっかりと寄り添って伴走されています。メインバンクである地銀や信金でさえ満足に伴走できていなかったり、困っている社長さんに寄り付きもしない金融機関があったりする現状を鑑みれば、職業会計人にとって、商工中金さんほど心強い金融機関はないといえるでしょう。

それでは萩尾常務から、商工中金の沿革と活動、ご自身の経歴について紹介していただけますか。

萩尾 商工中金は、一言でいうと「中小企業による中小企業のための金融機関」です。昭和11年に、苦境にあえぐ中小企業の救済を目的として、政府と中小企業組合の共同出資によって設立されました。

設立の背景には、昭和初期の度重なる恐慌により、多くの中小企業が危機的状況に陥っていたことが挙げられます。そうした中小企業からの熱望に応える形で、同業者組合を通



じて各企業への資金供給を行う、中小企業専門の金融機関として誕生しました。

したがって、景気がいいときも、悪いときも中小企業の将来を真摯に見据え、安定的な取り組みを続けています。

当金庫の近年の活動をご紹介すると、3年半ほど前から、中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」に基づき「経営支援総合金融サービス事業」を展開しています。真にお客様本位で、中小企業と中小企業組合の価値向上に貢献すべく、長期的視点に立って積極的に取り組んでいるところです。

私自身について申し上げますと、昭和62年に商工中金に入庫しました。主に営業店に勤務し、3店舗で支店長を務めています。その後、平成30年にお客様の経営改善・再生を支援する目的で創設された、「経営サポート部」の部長に就任しました。

経営サポート部で3年間、再生支援活動に従事して痛切に感じたことは、経営改善・再生支援にとって最も重要なのは、関係機関との「連

携」であるということです。

## 変革の時代「JUN」に必要な「三者共通価値の創造」

——ここで、前回までのおさらいを兼ねて、森会長の自己紹介と、「三者共通価値の創造」とはどのような考え方かについてお聞かせください。

森 私は、平成26年に35年間勤めた日本銀行を退職した後、お金の「借り手」と「貸し手」の双方に関わるさまざまな職務に携わっています。

具体的には、「借り手」である全国の中小企業を支援する国の機関である中小企業基盤整備機構から、「中小企業応援士」の委嘱を受けています。その一方、「貸し手」である複数の金融機関において、取締役などの立場から経営に直接関与しています。

また、「借り手」と「貸し手」の両者に関わる立場としては、中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学の教育者として、経営者の教育はもちろん、中小企業診断士養成

課程での講義に加え、商工会・商工会議所・中央会といった国の認定支援機関における経営指導員の教育にも携わっています。

令和元年6月から、全国の中小企業の企業価値（稼ぐ力）向上を支援する日本金融人材育成協会の会長を務め、令和3年1月に、「三者共通価値の創造」という理念を共有するMPSの経営顧問に就任しました。

「三者共通価値の創造」とは、金融機関と認定支援機関が手を携え、中小企業が営む事業を適時適切に理解したうえで融資や本業支援に取り組むことで、企業価値の源泉である営業キャッシュフローの持続的な改善を実現することです。

この「三者共通価値の創造」を実現するために、まず中小企業の経営者に求められるのは金融リテラシーを高めることです。また、認定支援機関の大半を占める職業会計人に求められる役割は、顧問先企業のビジネスドクターとして、金融機関との交渉・連携などを含む「真のMA S（経営助言）」ができることです。そして金融機関には、中小企業それ

ぞれの経営課題を解決するだけではなく、中小企業自らが自走する力を引き出し後押しするための融資と本業支援によって伴走するという役割が求められます。

——「三者共通価値の創造」については、森会長のご著書『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〜』（中央経済社）に詳しく記されています。税理士の皆様にもぜひ一読をお勧めします。

森 会長は、金融機関と連携しながら「真のMA S」を実践し、中小企業に対して伴走支援を行うことが、新たなビジネスチャンスでもあると仰っていましたね。

森 そのとおりです。今、コロナ禍、少子高齢化、地球規模課題（ESG/SDGs）、IT化・DXなど、中小企業を取り巻く環境は激変していますが、この変化こそがビジネスチャンスです。

ビジネスドクターとして、中小企業の経営課題を的確に捉え、伴走しながらソリューションを実行していくためにも、金融機関との連携は必

須ですが、まだまだ改善の余地が大きいとも思います。

——ビジネスドクターである税理士が「名医」ならぬ「迷医」だと、顧問先の廃業や破綻につながりかねませんね。

森 ええ。コロナ禍で明らかとなりましたが、「キャッシュ・イズ・キング」、すなわち金融機関の融資機能が、中小企業の存続発展にとって本源的に重要です。

職業会計人が金融機関とがっちり連携することで、中小企業の元気を引き出し、後押しして明るい未来を

### 萩尾 太（はぎお・ふとし）

株式会社商工組合中央金庫常務執行役員。昭和62年、商工中金に入庫。主に営業店での勤務を経て、松山・金沢・神戸の3店舗で支店長を務める。平成30年、経営サポート部の創設にあわせて部長に就任。令和3年4月、常務執行役員に就任。

## 経営サポートにおける 経営改善・再生支援活動

——ここからは、商工中金の経営





森 俊彦(もり・としひこ)

一般社団法人日本金融人材育成協会会長。株式会社マネジメントパートナーズ(MPS)経営顧問。昭和54年、東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行、バーゼル銀行監督委員会(日本代表)、金沢支店長、金融機構局審議役、金融高度化センター長などを経て、現在、商工中金アドバイザー、きらやか銀行独立社外取締役、西尾信用金庫非常勤理事、中小企業基盤整備機構中小企業応援士に就任。金融庁、内閣府、経済産業省、環境省の政府委員として多岐にわたる中小企業政策を提言。令和3年、MPS顧問に就任。著書に『地域金融の未来』(中央経済社)などがある。

る証左だと思っています。

**森** 商工中金さんは、平成30年の秋に政府に提出する予定で、「商工中金経営改革プログラム」の策定を進めていました。同年7月に、私がアドバイザーとして同プログラムの策定にコミットすることになり、「経営支援総合金融サービス事業」の骨格を作っていました。

当時は、リーマンショックの後遺症も消え、景気がある程度回復してきた時期で、商工中金さんでは経営改善よりも他の取り組みに意識が向いていました。しかし私は、もう一度創業理念に立ち返り、中小企業の稼ぐ力を持続的に向上させる経営改善を軸にしていけばいいのではないかと考えました。

そこで、萩尾常務が旗振り役となって進められていた経営改善こそが、商工中金の創業理念に基づいた活動であり、これを軸に経営改革プログラムを組み立てていきましょうとご提案したのです。

**萩尾** 景気の良いときでも、基本的な問題を抱えた中小企業は存在します。私たちは、それに対応してい

かなければなりません。私たちが経営再生支援活動に取り組み始めたのは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の発生前でした。コロナ禍以前から企業の基礎疾患を把握していたので、危機対応として新規のご融資ができたという事案もあり、適切に対応することができました。

### 「連携」を基本に据えた改善・支援の取り組み

—— 先ほど萩尾常務は、「関係機関との連携」の重要性に言及されていました。商工中金の経営改善・再生支援における「連携」の考え方についてお聞かせください。

**萩尾** 商工中金では、地域金融機関や関係機関を「地域における共存・相互補完を基本に、地域の金融円滑化と地域経済の活性化を協調して達成するパートナー」として位置付け、「連携」を業務運営の基本のひとつとして取り組んでいます。企業に関わる多くの方々との連携することで、企業の価値向上に貢献できるという

再生支援活動について伺います。先ほど萩尾常務が仰っていた中期経営計画「商工中金経営改革プログラム」とは、どのようなものですか。

**萩尾** 3年半前にこのプログラムをスタートする際、私たちは経営改善・再生支援を重点分野の一つとして「経営課題を抱えているお客様に対応していく」方針を明確に決めました。そして、経営サポート部が主体的にサポートする先を選定し直接関与、現場においては、経営改善・

再生支援を主体的に担う「経営サポート」を全営業店に配置しました。当初、経営サポートに手を挙げた人は必ずしも多くなかったのですが、現在はスタート時から順調に増加し、経営サポート部への配属志望者も出ています。経営サポート部ではこれまで、外部専門人材の採用も含め、再生実務における現場経験者を中心に、主体的に活動してきましたので、こうした現状は経営サポートたちの活躍が評価されている

考えです。

再生の局面で「連携」が必要な関係機関とは、文字通り経営改善や事業再生に関わる全ての機関を指します。具体的には、地域金融機関、地方公共団体、信用保証協会、中小企業再生支援協議会、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、REVIC(株式会社地域経済活性化支援機構)、再生系のコンサルタント、サビサー(債権回収会社)、そして弁護士・税理士・公認会計士の先生などが挙げられます。

再生支援のステージでは特に、事業者をサポートする関係機関が多いほど、再生する可能性が高くなります。関係機関が連携を深めることで、はじめに、困難(課題)を乗り越え、お客様の企業価値向上を実現し、地域活性化に貢献できると私たちは考えています。

先ほども触れましたが、商工中金では、経営サポート部の創設時から、経営改善・再生支援が必要なお客様を重点支援先と位置付け、その改善に本支店一体で取り組んできました。本部では、経営サポート部が担当

するハンズオン支援先を選定して直接お客様をサポートし、営業店においては、経営改善・再生支援の現場の担い手である経営サポートを全店に配置し、経営サポート部関係のもとで、営業店の重点支援先をサポートしています。

さらに、昨年下半年から新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者も含め、支援対象先を拡大し、本支店で積極的に改善活動を進めています。

### 事業性評価に基づく支援体制をいち早く構築

—— 森会長に伺います。経営サポート部がこの3年間で増加し、経営サポート部への配属志願者も増えつつある背景には、何かあるとお考えですか。

**森** 金融検査マニュアルの廃止によって、事業性評価を基に中小企業を伴走支援する土壌が生まれ、経営サポートの活躍する環境が整ったことが、大きく影響していると思います。





金融検査マニュアルの廃止（令和元年12月）は、その2年前には決まっていたので、経営サポート部が立ち上がった間もなく、経営サポートの方々を本部に集めて研修を行いました。そこで、金融検査マニュアルの廃止の意味と、その後の金融庁の取り組みについて説明しています。

——金融検査マニュアルが廃止された経緯について、あらためてご説明いただけますか。

**森** 金融検査マニュアルは、バブル崩壊で発生した多額の不良債権を的確に把握し処理していくことを目的に、金融監督庁（現金融庁）が平成11年に制定しました。金融機関による自己査定結果の検証を、金融検査マニュアルに基づいて行いました。この結果、不良債権は大幅に減少しました。

その一方で、各金融機関の経営戦略や融資方針が十分に考慮されず、画一的にリスク管理など内部管理態勢の検証が行われた結果、財務指標や担保・保証への過度な依存など、さまざまな副作用も生じました。

顧客の実態や将来性を把握・評価して与信判断をする融資スキルが失われ、不動産担保や経営者の個人保証を重視する融資判断が、長期にわたり続いてきたのです。

**萩尾** そのため、もともと現場で経営改善支援に取り組んでいたにもかかわらず、これまで脚光を浴びてこなかった職員が、金融検査マニュアルが廃止されたことで、主役となる時代が到来したわけです。

ただ、力量不足の経営サポートも少なからずいたので、アドバイザーやよろず支援拠点などで活躍の先生方にもご協力いただき、何度も研修を行って全体の底上げを図りました。

**森** そうして、ようやく経営サポートが育ち始めたところに襲ってきたのが新型コロナウイルスです。そう考えると、商工中金さんの取り組みは極めてタイムリーだったといえます。

**萩尾** 昨年、最初の緊急事態宣言が出される直前に、全国の地域金融機関を回り、「連携」の必要性や資本性劣後ローンの説明を交えながら、私たちの再生支援活動についてお話しさせていただきました。結果として、「連携」に関心の高い地域金融機関からの経営改善・再生支援や個別の業務連携の打診も、数多くいただきました。

そのような意味では、早めに再生支援体制を築いた私たちにアドバンテージがあったと思います。

——企業再生の専門家である酒井社長は、商工中金のこのような取り組みをどう評価されていますか。

**酒井** 失礼な言い方かもしれませんが、商工中金さんは金融機関のなかでも、比較的地味なほうだったと思います。メインバンクの圧倒的多数は地銀や信金さんですから。

税理士の先生方も、同様の認識をお持ちではないでしょうか。しかし、だからこそ商工中金さんの再生支援活動を、より多くの先生方に知っていただきたいと思っています。

先ほど申し上げたとおり、商工中金さんはメインバンクではなくても、ファシリテーターとして極めて大きな役割を担われています。商工中金さんが入ることで、それまで躊躇していた地銀や信金が踏み込みやすくなりました。

——ここからは萩尾常務に、「税理士と金融機関の連携」の在り方と現状について伺います。

**萩尾** 経営改善・再生支援における関係機関との「連携」は、有事だけでなく平時にも必要であると考えます。その意味で、森会長が提唱されている金融機関、企業経営者、認定支援機関（税理士、公認会計士など）の「三者共通価値の創造」という考え方には同意します。金融機関も税理士・公認会計士の皆様も、お客様の企業価値向上への貢献に関しては、同じ価値観を共有できると思っています。

ただ、現場で中小企業金融を担ってきた私も、税理士や公認会計士の開示を受けられませんでした。

### 税理士と金融機関の連携の現状と課題

——金融機関と事業者との間で、十分な情報共有がなされていないの、たわけですね。

**萩尾** 私たちも、この「情報の非対称性」を乗り越えるべく、事業性評価に取り組み始めたのですが、「そもそも金融機関側が、お客様の信頼に十分応えているのか」という問題意識もありました。

金融機関側が、決算書の良し悪しで融資の可否を判断するような態度

先生方と情報交換をする機会はまだ多くありませんでした。取引先をご紹介いただくなど、親密にお付き合いしていた先生もいたもの、かなり例外的な存在です。

もともと、お客様と金融機関の関係には、「情報の非対称性」という壁がありました。十分な信頼関係が築かれていない状況のなかで、「金融機関に悪い情報が伝わると融資を止められるのでは」との疑念から、金融機関は必ずしも適時適切な情報

### 酒井篤司（さかい・あつし）

株式会社マネジментパートナーズ代表取締役。中小企業診断士。昭和33年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。大学卒業後、三菱商事に入社。同社にて事業開発、組織マネジメントに従事し、子会社社長、海外関連会社役員を歴任。平成22年、経営コンサルタントとして独立し、株式会社マネジментパートナーズを設立。

### 株式会社マネジментパートナーズ

東京都港区港南2-16-1 品川イーストワンタワー7F  
<https://managementpartners.co.jp>





に終了すれば、お客様側は当然ながら金融機関を信頼しなくなり、「悪い情報は見せられない」と考えるでしょう。ですから、まずは金融機関側が、お客様との信頼関係構築に向けた努力をしなければなりません。事業性評価の第一歩は信頼関係の構築であるというのは、まさにそのとおりだと思います。平時は成長を支援し、景気が悪化すれば経営改善をサポートする姿勢を示すといった形で、よいときも厳しいときもお客様に真摯に向き合うことで、事業性評価に必要な情報を提供していただけるようになるでしょう。

私たちが、お客様との信頼関係の構築を前提に、事業性評価に取り組むことで、「情報の非対称性」を乗り越えていきたいと考えています。—— 事業性評価を実践するうえで、税理士・公認会計士に対し、どのようなことを要望されますか。

**萩尾** 金融機関は、決算書や試算表を見てお客様の経営状況を判断しますが、これらはあくまでも結果であり、過去の情報にすぎません。それに対し、税理士や公認会計士の皆様

は仕訳の時点から数字の変化を把握できます。金融機関よりも早い段階で、経営の悪化を察知できるポジションにいらっしゃるわけです。私が再生支援活動の経験から分かったのは、経営の悪化を察知するタイミングが早いほど打ち手が増えて、早期改善につながる可能性が高くなることです。これは金融機関にとっても、お客様とその顧問税理士にとってもメリットになるはずです。今、アフターコロナの新常态に対応するための「事業構造改革・事業再構築」や「業界再編への対応」「環境問題」といった新たな課題が表面化しています。このような厳しい環境を乗り越えるためにも、税理士・公認会計士の皆様には、お客様が抱える経営課題の早期発見に力を入れていただきたいと思っています。—— 一方、これからの金融機関には何が求められるとお考えでしょうか。

いかなければなりません。財務上の数字から経営指標を分析、提示するだけでなく、お客様の売上や生産性を上げるために何が必要なのかを一緒に考えるといった姿勢が大事でしょう。融資とは別に、企業の成長発展は設備投資につながりますし、売上が増えれば正常運転資金につながります。これからの金融機関には、そのような思考が求められると考えています。

**金融機関が見る 事業性評価の3条件**

—— 今の萩尾常務のお話にあった「情報の非対称性」と「事業性評価」は、「三者共通価値の創造」を語るうえでのキーワードでもありません。これらについて、森会長からあらためてご説明いただけますか。

**森** 萩尾常務が仰ったとおり、事業性評価を実践するうえで最も重要なのが、「情報の非対称性」を乗り越えることです。事実、多くの金融機関の頭取や理事長など経営陣と意見

交換をする機会が多いのですが、皆さん口をそろえてそう仰います。「情報の非対称性」とは、ノーベル経済学賞を受賞したカリフォルニア大学のジョージ・アカロフ教授が唱えた概念で、売り手と買い手の間にある不均等な情報構造のことを指します。

この「情報の非対称性」を乗り越えなければ、金融機関はスムーズな融資ができません。ところが金融機関側からは、この「情報の非対称性」を悪化させているのが税理士ではないかと見られています。

私が、コロナ禍対応を含めた中小企業の経営改善支援を通じ、多くの税理士の先生とお付き合いしてきたなかで感じたのは、「顧問先の経営支援にしっかり取り組まれている先生と、そうでない先生の差が大きい」ということです。「もう少ししっかり経営助言をしていけば、このような事態には至らなかつたはずなのに」と思うことも、しばしばでした。

そのような経営助言力の弱い税理士さんの作る決算書は実態性に乏しく、金融機関も信用しませんから、改めてデューデリジェンスを実施し、決算書を確認することになります。すると、粉飾決算が明らかになるケースも出てきます。これでは、税理士と金融機関とのがっちりした連携は望めません。

本シリーズで繰り返し申し上げているように、中小企業の経営を金融面から支援していくためには、この「情報の非対称性」を乗り越えることが必須です。決算書がしっかりしていないと、金融行政が力を入れて普及させようとしている「事業性評価」のスタートラインに立ってないからです。

—— 金融機関は、事業者のどのような情報を見て事業性評価を行うのでしょうか。

**森** この「平時からの信頼関係」の構築において極めて重要な役割を担うのが、中小企業経営者に最も近いポジションにいる職業会計人の先生方です。今申し上げた3条件を満たすべく、日ごろから先生方が顧問先

### 事業性評価に不可欠な 三者の緊密な連携

**森** 金融機関が、融資だけでなく手間やコストもかけて本業支援にコミットしようと判断するとき、企業に求めるのは「経営者の『誠実さ』『やる気』『キラリと光るもの』」の3つです。

—— 「キラリと光るもの」とは、具体的に何を指すのですか。

**森** この「平時からの信頼関係」の構築において極めて重要な役割を担うのが、中小企業経営者に最も近いポジションにいる職業会計人の先生方です。今申し上げた3条件を満たすべく、日ごろから先生方が顧問先

「経営デザインシート」



「経営デザインシート」は、企業などが将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせることで企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして、ありたい姿に移行するためのシート。比較的規模が大きい企業が全社的な将来構想を練るための「全社シート」、特定の事業の将来構想を練るための「事業シート」、単一事業に取り組む企業のための「事業が一つの企業用シート」があるほか、戦略構築やSWOT分析などが行える各種作成補助シートが用意されている。首相官邸サイト ([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/)) から入手が可能。

森 そのとおりです。企業の社長さんがこれらの資料を作って金融機関に提出すれば、金融機関側は、そこに先ほど挙げた事業性評価の3条件（経営者の誠実さ、やる気、キラリと光るもの）を見いだします。「情

で、現状と未来」という相互に補充し合うこの2つのツールを職業会計人が使いこなしていくことは、顧問先の稼ぐ力を持続的に向上させていくうえで、とても有効かつ重要です。令和3年9月22日付の首相官邸ホームページには、私が、内閣の知的財産戦略本部「知財投資・活用戦略

の経営者をサポートするとともに、金融機関と緊密に連携していくことが不可欠です。平時から、この職業会計人と金融機関の「がっちり連携」ができていれば、企業が赤字や債務超過に陥っても、金融機関は融資や本業支援での伴走に経営資源をコミットすることができます。ですから私は、「皆で3条件を満たす経営者を育てていきましょう」と、声を大にして訴えたい。今、3条件がそろっていなくても構いません。平時から、3条件の経営者を育てていく思想を共有し実践していくことが大事なのです。萩尾 信頼関係は、双方の問題であることがポイントですから、ぜひお客様側からもアプローチしていただきたいと思います。金利や融資といった従来の金融取引だけでなく、厳しい状況にあっても情報を共有し、誠実に意見交換ができる関係を築くことができればと思います。森 金融機関が、「3条件を満たす経営者なら逃げません」と宣言すれば、社長さんも腹を割って話してく

れるようになるでしょう。その両者の仲を取り持つのが、経営者にとって一番身近な存在である職業会計人です。先生方には、そこをしっかりと認識していただきたいと思っています。萩尾 さらに付け加えれば、先生方には金融機関の考え方をしっかりと理解いただき、経営者の方にお伝えいただきたいと思っています。—— そうなると、会計事務所側にも金融リテラシーの向上が求められるますね。酒井 確かに、それも極めて重要です。金融機関が、例えば、融資において、どのような思考パターンを取りやすいかという金融リテラシーを持つていれば、金融機関を巻き込むことができます。金融機関を巻き込んで、彼らの持つ金融実務をうまく使えばよいわけです。ところが、多くの会計事務所は金融機関のことをあまり知りません。この5年間で金融行政方針が大きく変わったことも、本などで読んで知ってはいても、肌で感じている方は少数ではないでしょうか。もちろん、深く理解されている方もいらっしゃるもの、個人的な感覚では、税理士の8割方はいまだに金融機関に対して、「雨の日に傘を取り上げる」という印象をお持ちのようです。萩尾 企業再生は、大勢の人たちのサポートがあつてこそ実現できるものだと思います。情報を共有し、打ち手やり方は皆で考えればよいのです。私たち商工中金も、全て自分たちだけで解決できるとは思っていないからこそ、地域金融機関や再生機関と連携するわけです。同じように、税理士や公認会計士の先生方とも連携したいと考えています。これからの企業は、変化に対応できる力を身に付けていかなければなりません。いつまた、コロナ禍のようなことが起こるか分かりませんが、そうなったときに再生力があるかどうかは、極めて重要になります。そうした事態に備えて、金融機関や再生系コンサルティング、税理士・公認会計士の先生方が一丸となって企業をサポートしていく仕組みをつくっていきたくと考えています。

信頼関係の構築に役立つ2つのツール

森会長は、前回の記事で「金融機関が社会的期待に応えるには、中小企業の税務申告書や決算書などによる税理士からの正しいシグナリングが必要」と訴えられていました。そのためのツールとして挙げている、ローカルベンチマークと経営デザインシートについて、もう一度紹介させていただきますか。

ローカルベンチマークは、企業の経営理念、知的財産、従業員の教育や定着率などの非財務情報を財務情報と組み合わせることで、中小企業の「現状」の健康診断をするツールです。一方、経営デザインシートは、企業が将来にわたって持続的に成長するため、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズムをデザインして、ありたい姿に移行するためのシートで、「未来」の経営の姿を可視化するツールです。三者共通価値の基盤をつくるうえ





報の非対称性」を乗り越えることができ、融資や本業支援にもつながるでしょう。

ポイントは、経営デザインシートを使って描いた未来から現状を差し引いた、バックキャストイングのギャップを埋めるための移行戦略を実行すれば、未来に向けた事業変革を行いながら進化し続けることができることです。

このような取り組みを、金融機関や職業会計人の先生、あるいはMPSのような再生機関が連携してサポートしていく形が理想的です。

### 現在の窮境要因ではなく 未来の可能性に焦点

—— 酒井社長は、首相官邸ホームページで貴社の事業性評価の実践の取り組みが高く評価されたことを、どう受け止めていますか。

**酒井** 私どもMPSは、ローカルベンチマークと経営デザインシートを積極的に活用して、事業者と建設的対話を行うことができました。その重要性については、実例として紹介

した。

年商の倍に上る借入金があるがゆえに、資金調達余力は極めて限定的で、人員や経費の削減で、未来への展望も開けず、設備や工場も老朽化

して、経営者や従業員は意気消沈していました。しかし、経営デザインシートとローカルベンチマークを活用したところ、経営者、従業員とも

未来の経営の姿が可視化されたことで、自分たちの強みに気づき、士気が目に見えて上がりました。そうして、金融機関からの金融支援の前向きな見直しにつながったのです。

**酒井** とはいえ、私たちもそれまでは、このような建設的対話にあまり力を入れてきませんでした。なぜなら、われわれのような再生コンサルは、まず窮境要因から探る習慣がついていたからです。

デューデリジエンスで悪いところばかりを見つめることに熱心だった金融機関と同様、5年後10年後の将来に光る可能性のあるものを見つけようとせず、足元の悪いところにフォーカスしていたわけです。これでは、本当の意味での再生はできない

ことに気づいたのは、比較的最近のことです。そこは素直に反省すべき点だと思っています。

**萩尾** 悪いところを見つけて改善を提案してばかりでは、企業側のモチベーションが上がりません。やはり夢も与える必要があります。

商工中金では、ローカルベンチマークや経営デザインシートを事業性評価の一環として運用しており、お客様の了承を得たうえで、これらのデータを他の金融機関に開示し、当社はつまり、ローカルベンチマークと経営デザインシートは共通言語になり得るということなのです。

もちろん、これらのデータはお客様が作るケースもあれば、再生コンサルの方が作るケースもあります。税理士や公認会計士の先生が作ってもよいでしょう。とにかく、

それらのデータを共有しながら高度化していくことが、理想的な在り方ではないかと思えます。

**森** 共通言語というのはキーワードです。国が開発し全国への普及に取り組んでいるローカルベンチマーク

と経営デザインシートは、国が推進する「共通言語」なのです。

経済産業省の「ローカルベンチマーク活用戦略会議」と内閣府知的財産戦略本部の「経営デザインシートの開発・普及の関係会議」の両方の委員を務めているのは唯一、私だけです。これらの開発と普及の理念はまさに「共通言語」として、全国の中小企業の持続的な稼ぐ力の向上を皆で推し進めることです。

これらを使って、中小企業を取り巻く金融機関、職業会計人など皆で連携しながら、共通価値を創造していく。足元を固めるためにはダメ出しも必要ですが、経営者や従業員の元気を引き出すには、やはり「生きる力」の源泉である「未来」の可視化が不可欠なのです。

**萩尾** ただ、一部の金融機関が取り組むだけでは、何も創造できませんから、ここでも皆が連携する必要があります。

**酒井** 特に、その数からいっても最も普及につながるはずの会計事務所には、ぜひ積極的に取り組んでもらいたいと思います。

された多摩信用金庫さんの経営改善支援を通して強く実感しました。

最初は、「キラリと光るもの」と言われても何かが分からず、私たちだけでなく事業者も金融機関も気づいていませんでした。

しかし、建設的対話をしていくなかで、「キラリと光るもの」が見えてきて、「それを生かしていこう」という流れになっていきました。つくづく、対話は大事だと思いました。

**森** MPSでは毎月、勉強会を開催していきまして、経営改善支援に資する実務ノウハウのレベルアップに継続的に取り組んでいます。私は、令和3年1月の勉強会にて、経営デザインシートとローカルベンチマークの概要の説明をし、さらに、5月の勉強会にて、経営デザインシートとローカルベンチマークの実務的な観点からの具体的な活用の仕方を解説しました。MPSの素晴らしいところは、早速、経営改善を必要とする企業に対して、経営デザインシートとローカルベンチマークを「即」活用したことです。経営者や従業員が、自らの稼ぐ力に気づくことができま

### 金融機関との連携の真のMSAs

—— ところで、コロナ禍で追い詰められて、決算書に手を加える中小企業が増えているようですね。

**酒井** 金融機関の方から聞いた話では、「最近では、突然弁護士から通知が届いた」といったケースが増えているそうです。MPSに寄せられる相談でも、10月ごろから「なぜここまで放っておいたのか」というケースが急激に増えており、ポストコロナはもっとその傾向が強まる可能性が高いと思います。

基本的には、顧問税理士の方から相談を受けるのですが、その先生は急激な業績の悪化に気づけなかったのでしょうか。月次監査をしていれば気づいていたはずですが、社長さんの相談に乗り、早い段階で手を打てなかったとすれば、信頼関係を結

べていなかったからかもしれません。このようなケースは、今後もっと増えると思います。

**森** 真っ先に気づくことができるの





は、社長さんの一番身近にいる職業会計人ですから、ぜひ、しっかりと月次監査をしたうえで正しい決算書づくりを主導していただきたいところ。そして、先ほど申し上げた「経営者の『誠実さ』、やる気、キラリと光るもの」の3条件こそが企業価値を高めることを、お伝えさせていただきたいと思います。

職業会計人の方々が主導して、「3条件そろった社長を育む」ことをやっていけば、決算書に手を加えたりしなくても、金融機関と連携して次の一手を打つことができるのですから。

—— 会計事務所は今こそ、森会長がたびたび言及されていた「真のMAS」に取り組むべきだといえそうですね。

さらに言えば、単に経営計画の数字を作るだけのMASではなく、金融機関を巻き込んだ未来会計的な意味での「真のMAS」です。金融機関の考え、すなわち金融機関が金融行政からどのような期待を背負っているのかも理解したうえで、金融機関と連携して行うMASです。今後、職業会計人がより一層の金融リテラシーを身に付けるべき理由は、そこにあります。

これもたびたび申し上げてきたことですが、金融検査マニュアルを廃止した金融庁は、金融機関が事業者そのものを見る「事業性評価」を重視する方向にかじを切りました。金融機関にとって、「真のMAS」はこの動きに対する強力なシグナリングになります。

職業会計人は、「情報の非対称性」を乗り越えるシグナリングとして、しっかりと決算書、税務申告書といった会計情報は、それらも保証する『質の高い』書面添付は当然のこととして、「真のMAS」の観点から、非財務情報も含めたローカルベンチマークや経営デザインシ

トなどを活用し、金融機関とがっちり連携を組みながら、中小企業の存続発展を後押ししていく先導役としての役割が期待されているのです。

—— 「真のMAS」の普及に向けて、業界全体の機運を高めていきたいところですね。

酒井 既に、本気で取り組んでいる会計事務所さんも出てきています。最近では、コーチングなどにも取り組み、顧問先企業の営業キャッシュフローを改善しようと努力している事務所も増えてはいます。

森 確かに増えてはいますが、まだ足りません。コロナ禍も含め、事業変革、環境変化が加速している局面にある今だからこそ、そのような会計事務所がどんどん増えてほしいと心から願っています。

酒井 会計事務所さんへの要望も、うひとつ付け加えれば、金融機関の協力なしに財務キャッシュフローを改善することはできません。そのような面からも、もつと金融リテラシーを身に付けていただきたいと思えます。

## 相互に信頼関係を構築して 中小企業を伴走支援

—— 最後におひとりずつ、職業会計人に向けてメッセージをいただけますか。

萩尾 森会長が仰るように、私たち金融機関も、お客様の事業をきちんと理解したうえで、対話を通じて強固な信頼関係を構築しながら、お客様の企業価値の向上に取り組んでいくことが重要であると考えます。

商工中金を含め、そのような取り組みを始めている金融機関は、徐々に増えていきます。ですので、お互いの強みを生かしながら、お客様の企業価値を高める活動を盛り上げていきたいと思えます。同時に、ぜひとも税理士・公認会計士の先生方のご協力もいただき、一緒に中小企業を支えていければと思っています。

森 金融機関と職業会計人の先生方が双方向で、一緒に事業性評価の3条件を満たす社長さんを育てていきましょう。職業会計人と金融機関とのがっちり連携の礎となる「平時か

らの信頼関係」を築くうえでポイントとなるのは、正しい税務・会計の数字です。それがあって初めて、事業性評価のスタートラインに立つことができるからです。

そのために、会計事務所の皆様には、「質の高い書面添付」「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」といったツールを使って「情報の非対称性」を乗り越え、「真のMAS」を実践して中小企業の元気を引き出し、「三者共通価値の創造」を実現して日本の明るい未来を切り拓いていただきたいと思えます。

先ほど酒井社長のお話にあったように、コロナ禍の影響で中小企業の厳しい現実が次々とあらわになっていきます。この苦境を乗り越えるには、何よりもまず中小企業の最も身近な存在である職業会計人の先生方の力が必要です。

企業の悪い兆候をどこよりも早くキャッチできる立場にある職業会計人の先生方が、金融機関とがっちり連携して、ぜひ中小企業を守って、さらに発展に導いていただきたいと思えます。

酒井 今、一生懸命伴走支援をしようとしている志の高い会計事務所が、少しずつ増えています。金融機関もどんどん変わってきています。俯瞰すれば、全体として同じ方向に進んでいることは間違いありません。

次に必要なのは、一緒に手を握るきっかけをつくることです。それが金融機関と会計事務所が生き残るための手段であり、ビジネスチャンスにもなるでしょう。

ベクトルは同じはずですから、協力し合えば決して齟齬は生じません。そのようなビジネスモデルをつくっていききたいと思えます。

—— 本日は大変貴重なお話をありがとうございました。本シリーズが会計事務所と金融機関の連携強化につながることを祈念しています。