

# DOYOU

さいたま

同友会の三つの目的／よい会社 よい経営者 よい経営環境をめざす



太田久年 代表理事



記念講演講師 森 俊彦氏



小松君恵 代表理事



中同協定時総会  
宇梶純江実行委員長・小松和人実行委員長



同会 金子 章氏 (北部地区会)

埼玉中小企業家同友会第49回定時総会が、4月23日(土)にオンラインにて開催されました。当日は、議案審議のほか、来年開催予定の「中小企業家同友会全国協議会定時総会IN埼玉」の実行委員長挨拶や、現在策定中の10年ビジョンについての取り組み報告なども行われ、埼玉同友会の今後に向けて、重要な1年になる2022年度のスタートとなりました。

(P2へ続く)

2022 - 6 JUN  
VOL.529 毎月1日発行

特  
集

埼玉中小企業家同友会 第49回定時総会  
記念講演概要報告『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～  
講師: 森 俊彦氏

<https://www.saitama.doyu.jp>

社長の  
学校

## 埼玉中小企業家同友会 第49回定時総会を開催 設営:北部地区会

今こそ本質を見極め「人を生かす経営」の総合実践を  
～企業づくり・地域づくり・仲間づくりで力の湧く同友会活動を～

2022年4月23日に 第49回定時総会が行われました。昨年同様のコロナ禍での開催となり、リモートによる同時配信による進行で行われました。

太田久年代表理事、小松君恵代表理事からは、厳しい経営環境下での連帯の必要性や、それを踏まえた組織強化への強い決意が、組織強化支援室などの取り組みとともに語られました。

大野元裕埼玉県知事、清水勇人さいたま市長からはビデオメッセージが寄せられ、中小企業政策や同友会への期待のお言葉をいただきました。

議案については、すべて承認となり、埼玉同友会の2022年度がスタートしました。

(2022年度役員についてはP4に記載)

第2部の記念講演の概要を下記にご紹介します。

## 【記念講演テーマ】



## 『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～

記念講演講師: 森 俊彦氏

〈一般社団法人日本金融人材育成協会会長〉

## 地域金融の未来

金融機関・経営者・認定支援機関 森 俊彦 著  
による価値共創



地域金融の未来 書籍の表紙  
記念講演内容にリンクする森氏著書の  
「地域金融の未来」中央経済社

金融検査マニュアルの時代  
から共通価値の創造へ

1990年台に入って日本経済はバブル崩壊し、1999年、日本銀行はゼロ金利政策をスタートしました。日銀は金融機関にゼロ金利で大量の資金供給を行い、その先の中小企業にはできるだけ低い金利でお貸しするようというのであったわけです。

同じく1999年、不良債権の早期処理のために金融検査マニュアルが金融庁から公表されました。これにより、不良債権処理は進みましたが、融資の際に、不動産担保や経営者保証、信用保証協会の保証に過度に依存するなどの副作用がもたらされました。

金融庁は2019年に金融検査マニュアルを廃止しました。その意味するところは、「金融機関が向き合うべきは、検査マニュアルではなく、まずは企業経営者である」ということです。全国の企業数359万社のうち99.7%は中小企業で雇用の7割を支えており、中小企業は国の屋台骨です。金融機関が中小企業に伴走して生産性向上、つまりキャッシュを生む力が改善すれば、経営者や従業員の年収などがプラスになり、結果、金融機関の営業基盤もはっきりして、地域経済エコシステムの“好循環のループ”が実現します。そこに金融機関は使命をもって取り組むのだということを、銀行法第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」と明記してあるのです。

金融機関から中小企業への伴走支援型融資という言葉はキーワードです。これは決算書などの数値判断のみならず、事業をしっかりと理解した上で、融資や本業支援をするということです。例えばコロナで仕入れ先が経営破綻しそうだ、というような場合に、銀行がすぐにビジネスマッチングをサポートできるよう日頃からの事業の理解が不可欠です。これによって、中小企業の営業キャッシュを生む力が継続的に改善されます。

## 伝えたい3つのポイント

皆さんこんにちは。記念講演でお話できることに感謝しております。

最初に結論を3つあげます。

1点目は、政府の中小企業支援の考え方と施策です。中小企業は日本経済の屋台骨です。中小企業が元気で笑顔じゃないといけな。これが、皆さんご存じの、政府が閣議決定した中小企業憲章に明記されています。

2点目は、皆さんは事業についてはプロですが、その事業を回し発展させていくには金融リテラシーが不可欠です。中小企業にとってお金は血流でして絶対必要です。全国の金融機関を監督している金融庁の考えの骨太部分をしっかり理解しておくことが不可欠です。

第3点ですが、経営指針は最重要です。同時にその社内・社外への情報発信力を高めることが極めて大切です。皆さんの事業の存在価値は、「商品やサービスの購入者が価値を認めている」という意味で“強み”そのものですし、事業を通じて世の中のお役に立つということはSDGsそのものです。その皆さんの存在価値を生み出す根源こそが経営指針です。「自らがなぜ存在しているのか」の基軸をハッキリと経営指針に明文化し、その存在価値を国が作った共通言語であるローカルベンチマーク(以下、ロカベン)と経営デザインシートによって、社内と社外に情報発信していく。皆さんの事業の存続発展は揺るぎないものとなります。



私がよく言うのは、経営者の3条件、①誠実②やる気③キラリと光るものがあるのです。3条件の経営者であれば、赤字や債務超過でもキラリと光る事業や商材など将来キャッシュフローを生み出すものがありますので、金融機関が伴走支援型融資で徹底支援をすることで、営業キャッシュフローが改善する。そうすると、金融機関にとっては、積み立てていた引当金を取り崩すことができ、自らの収益の改善に直結します。また、「キャッシュフローがよかったので、事業の発展のために3Dプリンタを買いたい」と新たな設備投資が生まれます。つまり、資金需要がないという銀行がありますが、あるべき金融機関の姿としては、伴走支援型融資によって新たな資金需要を生み出すということです。金融庁は地域経済エコシステムの「好循環のループ」を実現していこうとしていることをご理解いただければと思います。

私が関わっている金融機関では、赤字や債務超過でも3条件の経営者には徹底的に伴走し、経営改善した事例が幾つもございます。同友会は、企業変革プログラムやビジョン作成などにも取り組んでいますので、3条件の経営者が集まっている団体であると受け止めています。同友会の皆さまは金融機関とともに共通価値の創造ができるはずです。

### 中小企業の見える化と見せる化

共通価値の創造については10年ほど前、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が「Creating Shared Value」(クリエーティング・シェアード・バリュー)を提唱したことで世に広まりました。生み出した価値を分かち合う、大乘仏教の自利利他にも通じます。これは同友会の理念、中小企業憲章そのものではないかと思います。中小企業憲章の「行動指針」は8項目ありますが、本日のテーマは第6「中小企業向けの金融を円滑化する」です。

2017年に未来投資会議※で提言し、今でもこれを徹底的にやることに尽きると思っているものに、中小企業の事業の「見える化」「見せる化」の推進があります。これができるバイヤーや金融機関との共通価値の創造によって地域経済の好循環が実現します。そのときに共通言語のロカベンや経営デザインシートというツールを使いましょうということです。中小企業経営者は自社の商品やサービスの価値を十分に表現できていない場合があります。そこで価値の「見える化」をスタッフの方々や、時には税理士や金融機関等の方々を巻き込み一緒につくことで、より価値あるものにしていきましょうということです。

誠実でやる気がありキラッと光る中小企業は、不良債権予備軍ではなく、成長予備軍なのだ認識し、地域金融機関が伴走支援することで、地域の創生につながります。金融機関もHPでどのように顧客に伴走しているかを開示しています。経営者サイドも金融機関サイドも互いに情報発信することで、平時からの信頼関係が築けるのです。

※内閣総理大臣を議長として、国の経済成長につながる分野における投資活動について議論する場

### 好循環ループの『即実践』を!

中小企業庁のアンケートによると、後継者の選定が十分できていないとの理由で中小企業の3分の1が廃業予備軍と報道されました。黒字企業に対しては、特例事業承継税制などを設けて政府も手を打っています。問題は7割の赤字企業で、債務保証の引継ぎが課題となっています。この課題解決には、「育てる金融」(伴走支援型融資)が不可欠です。経営者保証に依存しない3要件が大事です。①法人与経営者との関係の明確な区分・分離②財務基盤の強化③適時適切な情報開示ですが、この3つが今できていなくても、税理士の方とも相談しながら、金融機関とも連携して進めていってほしいと思います。

中小企業では正常運転資金を証書借り入れしている場合が非常に多いです。証書借り入れになると毎月返済しないといけません。当座貸越にすれば、例えば1000万円の極度枠の中で、借入や返済が自由で事実上の自己資本です。正常運転資金は当座貸越にして、設備資金や建屋は証書借り入れが原則です。中小企業は過剰な返済負担を背負ってしまっている場合が多いです。皆さんの金融リテラシーを高めることが大変大事なのです。

ロカベンと経営デザインシートは、皆さんが取り組んでいる「経営指針成文化と実践の手引き」「企業変革プログラムI・II」と親和性が高いです。補助金や助成金の申請には、ロカベンや経営デザインシートの活用が推奨されています。

ロカベンは、経営の現状の健康診断ツールです。また、経営デザインシートは、自社の存在意義を踏まえた上でありたい未来を描き、未来からバックキャストして考え、そこに向けて何をすべきかの戦略を策定するツールです。この2つのツールを一番活用しやすいのが、経営指針作成に取り組んでいる同友会の皆さんです。これらを活用することで、金融機関も動きやすくなります。経営デザインシートの参考事例として添付した、埼玉の大和合金(株)の資料は首相官邸HPにアップされていますのでぜひご覧ください。

最後に皆さん、中小企業憲章・条例が羅針盤となって、中小企業、金融機関の総力が結集し、地域経済エコシステムの「好循環ループ」を実現する国民運動を進めるよう、『即実践』と書き込んでください!ご清聴いただきありがとうございます。

(事務局:古川佳子 記)



講演終了後の一コマ(前列中央が森氏)