

中小企業経営者は

ベンチマークをいかに活用すべきか

「顧客本位」の金融機関を見極め

本業に専念できる態勢の構築を

特定非営利活動法人 日本動産鑑定

会長 森 俊彦

金融仲介機能のベンチマークによって、中小企業経営者が自らのニーズや課題解決に应运てくれる金融機関を主体的に選択する時代へとパラダイムシフトした。顧客本位の金融機関は雨が降ったときに傘を差し出し、雨が降る前から傘を準備することも厭わない。中小企業経営者はベンチマークを通じてこうした金融機関を見極め、本業に専念できる態勢を構築していくべきだ。



中小企業が金融機関を選択する時代に

金融機関のなかには、当局へのベンチマーク報告やホームページ等でのベンチマーク開示について、必ずしもその本質をとらえていない対応がみられる。金融仲介機能のベンチマーク

活用の狙いはズバリ、「中小企業が自らのニーズや課題解決に应运てくれる金融機関を主体的に」選択する。そのために、金融機関は中小企業支援の実態を具体的に開示する（図表1）ということである。中小企業が金融機関を主体的に選択する時代へとパラダイムシフト（コペルニクスの転回）したわ

けだ。これまで金融機関からは中小企業向け融資について、「開示されている情報が限られ、その数値も必ずしも信頼できないケースが少なくないため、融資判断がむずかしい。結果的に担保・保証がないと融資できない」といった声が多く聞かれた。しかし、いまや中小企業の会

計ルールである「中小企業の会計に関する基本要領」（中小会計要領）が制定され、企業は後述する「ローカルベンチマーク（ロカベン）」などを活用して経営状況の「見える化、見せる化」を進めている。一方、金融機関でもベンチマークの公表が広がり、中小企業と金融機関の双方が積極的に情報開示する方

〔図表1〕 「ベンチマークの活用」における「自主的開示」

企業にとっては、自らのニーズや課題解決に役立ててくれる金融機関を主体的に選択できるための十分な情報が提供されることが重要であり、金融機関においては、ベンチマークを用い、自身の金融仲介の取組みを積極的かつ具体的に開示し、企業との間の“情報の非対称性”の解消に努めていただきたい。

(出所) 金融庁ウェブサイト「金融仲介機能のベンチマーク」

向に舵が大きく切られている。これまで事業再生や事業承継などが進まない根本原因として、「中小企業経営者と金融機関の信頼関係が十分構築されていない」という問題があった。だが、双方による情報開示の広がりがある。この問題の解消にも寄与するであろう。

実際に、事業性評価に基づく融資や本業支援を実践している

「顧客本位」の金融機関は、信頼関係のある企業に対して、雨が降ったときに傘を差し出し、さらには雨が降る前から傘を準備することも厭わない。

中小企業の経営者は、日々の営業や目先の資金繰り、トラブルが起きた場合の対応に追われている。つまり、本業に時間をとられるため、運転資金に見合った短期借入など本来的な「お金の借り方」や「金融機関の選択・付き合い方」を考えることに十分な時間があてられていない。しかし、逆にいえば「お金の借り方」や「金融機関の選択・付き合い方」がしっかりしていれば、本業もスムーズに進む。

筆者は昨年から中小企業基盤整備機構において、中小企業経営者向けに「金融機関との付き合い方と眼力強化」と題する講演を行っている。昨年9月からは、その講演の様子が同機構のホームページからYouTubeで配信されている(注)。これを閲覧した全国の経営者から、電話やメールによる問合せ・相談が数多く寄せられているのだが、実際に「お金の借り方」や「金

融機関の選択・付き合い方」についての関心が非常に高い。中小企業経営者による「ベンチマーク活用」を考えるうえで、まずは中小企業が金融機関に求めるものや、中小企業融資の実情を整理してみよう。

「信頼関係」があつてこそ「理解」が進む

筆者が全国の中小企業経営者や認定支援機関と意見交換をするなかで、「顧客本位の業務運営が進んでいる金融機関」を選択する際のチェックポイントが洗い出されてきた。それは次の五つである。

- ① 取引先企業の本質的な成長につながる取引(＝事業性評価に基づく融資や本業支援)を行っているか。
- 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)を行っているか。
- 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っていないか。

⑤ 優越的地位の濫用を行っていないか。

このうち①、②、③は、金融庁が2015年7月30日に公表した事業者向けパンフレット「円滑な資金供給の促進に向けて」で示された、

① 事業性評価に基づく融資等の促進

② 「経営者保証に関するガイドライン」の活用促進

③ 「短期継続融資」を通じた運転資金融資の円滑化

とも重なっている。

金融庁が15事務年度に行った企業ヒアリング・アンケート調査によると、企業がメインバンクに求めるものとして「長年の付き合いによる信頼関係」と「自社や自社の事業への理解」が1位、2位を占めた(15事務年度「金融レポート」)。また、筆者に届く中小企業経営者の声を総合しても、彼らは信頼関係がある金融機関には悩みや経営課題などを本音で伝える気持ちになるし、寄り添って支援してほしいと願っている。頭痛や腹痛で医者に診断してもらうときには、患者が期待するのは、「寄り添

って真摯に話を聞き」「的確な治療を行う対応力がある」の二つである。前者の「信頼関係」があつてこそ、後者の「理解」が進むといえよう。

事業性評価の実践では ロカベンの活用も

地域金融機関では事業性評価シートを独自に作成し、これに基づいて支店長や担当者が経営者と面談する取組みが増えている。金融機関からは「これまで途絶えていた取引先との対話を再開するきっかけになる」という前向きな評価も聞かれる。

しかし、「今年度は事業性評価を200件行う」といった本部の号令のもと、金融機関内部の業績評価において事業性評価シートの作成度合いが考慮されるため、シートを埋めることが自己目的化し、一方通行の情報収集で終わっているケースも少なくない。「メイン銀行の支店長が交代の挨拶で1年前にやっつけてきて、その後はまったく音沙汰がなかったが、最近、担当者連れてやっってきた。チェツ

〔図表2〕 福島銀行の取引先におけるロカベン活用事例

企業側の「気付き」と「感想」 (伝統工芸品の製造・販売事業者社長の生の声)

- ロカベンを活用して話すことで、事業内容をさまざまなかたちで伝えられる。事業について知ってもらおうと、いままで以上の信頼関係も構築され、ビジネスの横のつながりも広がっていく。
- 「手貸からABL当座貸越への切り替えの効果」は大きい。発注から支払いまで220の取引先それぞれに支払の時期は異なり、手形借入では最初に金額を確定させなければならなかった。専用当座貸越に変わったことで、借入れと支払いが細かく対応できるようになり、資金繰りが効率化・安定化し、ありがたく思っている。
- 「ABL当座貸越にしたことで銀行の対応は変わったのか」について、渉外担当者との会話のなかで、たんによかった悪かっただけの話ではなく、「今年の売れ筋の傾向は何か、デザインは、仕入の計画はどうか」など、具体的に(社長が)話したいことが話せるようになった。当社の特徴や商流を銀行に理解してもらえたことが大きい。

(出所) ローカルベンチマークに関する2016年度モデル事業報告書

企業経営者もロカベンのシートをともにみて、経営者の悩みや経営課題とその解決策を話し合いながら、事業再生・事業継承・成長支援に結びつけていくことができる(図表2)。

経済産業省の「ローカルベンチマーク活用戦略会議」に提出された調査結果によると、地銀・信金では、「ロカベンを既に活用している」と「活用を検討している」をあわせると、いずれも87%にのぼっている。昨秋の調査であり、現在はさらに増えているとみられる。

その背景にあるのは、政府の中小企業政策とロカベンとの紐付けだ。たとえば、経済産業省の「中小企業等経営強化法」による支援や厚生労働省の「労働移動支援助成金」の申請でロカベンを利用すると、それぞれ「税金の減額」や「補助金の増額」が受けられる。また、早期経営改善計画策定支援や事業承継ガイドラインでもロカベンの活用が推奨されている。金融機関にとってロカベンは営業戦略における実弾そのものともいえる。

クシートのようなもので質問を次々として、それが終わると帰っていった。いったい何が起きているのか――。経営者から筆者に対してこうした問合せも寄せられている。通常、事業性評価シートは取引先企業には

みせないという事情もあり、経営課題とその解決策についての認識共有が必ずしも図られていない。一方、企業の健康診断ツールであるロカベンの内容は政府が公表している。金融機関も中小

顧客本位の業務運営を進める金融機関のなかには、今年4月から全営業店において独自の事業性評価シートをロカベンに全面移行し、ロカベン活用による融資や本業支援の取組みを件数ではなくプロセス評価して「営業店評価」とするなど、業績評価を抜本的に改革する動きもみられる。

短コロから 専用当座貸越へ

通常、企業活動において製品や材料を仕入れて販売代金を回収するまでの間、「つなぎの運転資金」が必要になるが、これは約定弁済が不要な短期借入れで調達することが大原則だ。ところが、実際にはこの運転資金が、定期的な約定弁済を伴う長期借入れで賄われているケースが多い。「融資構造のゆがみ」と呼ぶべき事態だ。中小企業の資金繰りにおいて長期借入れという塊を背負って、必要以上の返済圧力がかかり続けている。短期融資は約定弁済が不要なので資金繰りが改善し、中小企

業経営者は本業に集中できるようになる。業績改善が進めば、事業承継もスムーズに行うことが可能になる。まさに「顧客本位の融資」だ。金融庁は2年前に金融検査マニュアルを改訂し、「正常運転資金に見合った短期融資はなんら問題ない」旨を打ち出している。

その短期融資だが、実務上は「手形貸付」ではなく「専用当座貸越」が活用されることが多く、「中小企業のライフライン」と呼ばれている。専用当座貸越は、たとえば3000万円の借入上限枠が設定されれば、企業経営者はその枠内で自由に借入れをして商品を仕入れ、販売代金を返済すればよい。貸出残高積上げのお願い営業ではなく、あくまで顧客である中小企業の営業キャッシュフローをいかに改善するか（販売代金回収に伴う返済は歓迎すべきこと）がカギだ。

専用当座貸越のメリットとして次の三つがある。
①中小企業の多くは自己資本が乏しいなかにおいて、専用当座貸越は事実上の自己資本として

機能する。

②短期融資のうち手形貸付では、手形の書換えのつど印紙税が数万円かかる。一方、当座貸越の場合、貸越極度額は印紙税法上の記載金額に該当しないため、印紙税は200円ですむ。

③専用当座貸越の貸越請求書を切るつど仕入明細を付けたり、「振込指定」を獲得しておく、借手の企業も貸手の金融機関も専用当座貸越の商材仕入れのつど、資金使途の確認ができる。

中小企業側の「どんぶり勘定のは正」に加え、金融機関側でも「中小企業がどこから、何を、いつ、いくらで仕入れ、売れ行きはどうなのか」に関する動態モニタリング（＝事業性評価）が可能になる。事業性評価融資の典型例が専用当座貸越といえる。また、メインバンク以外の金融機関であっても専用当座貸越とあわせて「振込指定」を獲得できれば、取引先のメイン化を進めることが可能になる。

金融機関側では、専用当座貸越を使った動態モニタリングによって組織的・継続的なビジネスマッチングによる企業支援が

可能になる。たとえば、企業側で仕入れた商材が順調に売れば、当座貸越の極度枠の増枠で対応。一方、売れなくても、ビジネスマッチングによって、「不良在庫が積み上がる」ケースと比較すると、営業キャッシュフローが改善する。この営業キャッシュフローの改善こそが、事業再生・成長支援のエンジンだ。

社長は都合が悪いことを金融機関に伝えるのは腰が引ける。そのときこそ、顧客本位の金融機関は寄り添って本業支援する。ビジネスマッチングについては、商談会で頭取や理事長がはつぴを着て「今回のビジネスマッチングは何件」などと公表されているが、その多くが打ち上げ花火的。組織的・継続的なビジネスマッチングへの転換が肝要だ。プロダクトアウト（モノ売り）型の金融機関では専用当座貸越は優良企業に提供するケースが多い。一方で、顧客本位の金融機関はリスケ先（営業キャッシュフローが黒字ないし黒字化が可能）に提供すること、事業再生・業績改善に取り

組み、成長軌道への復帰に持ち込んでいく。

筆者の金融機関向け講演会では、「中小企業の社長からは、『短期融資だと、いつ貸出をストップされるかわからないので、長期がいいんです』といわれたので、証書貸付にしています」との発言がよく聞かれる。しかし、この発言をした金融機関は、「取引先との間に信頼関係がない」ということを自ら披瀝しているに等しい。

また、多くの金融機関で最近「本業支援をフィービジネス」として打ち出しているが、同時に正常運転資金を証書貸付で融資しているケースをみかける。

これではその企業の経営にとつて、本業支援でアクセルを踏むと同時に証書貸付でブレーキを踏むようなものだ。結果的に取引先企業の業績改善、成長支援にはつながらないことを肝に銘じてほしい。

昔の「短コロ」は、①枠の適切さ（棚卸資産の实地調査、時価評価等が必要）もわからずセツトし、②資金使途の確認も十分しなかった。たんに、右肩上

がり経済に支えられていたにすぎない。当時の金融庁検査や日銀調査で不良債権に分類されたのもこうした理由による。一方、専用当座貸越は昔の「短コロ」とはまったく別物であり、筆者が講演した金融機関のいくつかでは、行員の意識改革のために「短コロ」という言葉を廃語にしたところもある。

中小企業経営者が

活用すべき三つの指標

先述のとおり、中小企業経営者にとっては、「ベンチマークを活用することで『お金の借り方』や『金融機関の選択・付き合い方』がしっかりし、本業に集中したうえで営業キャッシュフローを増加させること（生業ではキャッシュフロー維持）」が大きな関心事である。

以上述べてきたことをベースに、中小企業経営者が活用すべきベンチマークを考えると、次の三つがあげられる。

①「事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、および、

左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数」（選択項目5）

↓ロカベン活用を含め事業を理解し労働生産性向上（＝営業キャッシュフロー改善）にいかに取り組んでいるか（業績改善・事業再生に直結する）。

②「運転資金に占める短期融資の割合」（同33）

↓金融機関が専用当座貸越を活用した動態モニタリングによって雨が降ったときや雨の予兆があるときに寄り添って本業支援をしてくれるか（本業支援に直結する）。

③「経営者保証に関するガイドラインの活用先数、および、全与信先数に占める割合（先数単体ベース、同11）

↓廃業の背景には、業績改善が進まないもとの「経営者保証」の存在がある。①と②によって事業再生や業績改善が進めば「経営者保証」なしの事業承継も可能になる。

ベンチマークのその他の項目には、メイン取引先、無担保与信、創業支援、販路開拓支援、外部専門家活用、中小企業支援

策活用（中小企業基盤整備機構よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター）などがあるが、いずれも中小企業経営者が着目する前記①～③から派生・連動するものと整理できる。

金融機関はこの①～③を軸に、ベンチマークの各項目を組織的・継続的に連動させ、事業再生や成長支援など「共通価値の創造」を真に実現しているかが問われている。

（注） <http://www.smtj.go.jp/jinzai/tokutei/098587.html>を参照。

もりとしひこ

79年東京大学経済学部卒、日本銀行入行。シカゴ大学大学院留学（経済学マスター）、ニューヨーク事務所次長、信用機構局参事役（バーゼル銀行監督委員会・日本代表）、考査局参事役（上席考査役）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、11年金融高度化センター長。14年から現職。16年経済産業省ロカルベンチマーク活用戦略会議委員。