

——アベノミクスによる景気拡大がバブル景気を抜き、戦後3位の長期間に及んでいると先日報じられました。中小企業を取り巻く現

下の経営環境をどのように認識されていますか。  
森 2016年の企業倒産件数は8446件。8年連続で前年を下

回り、1990年以来、26年ぶりの低水準です。主な背景として、金融機関が中小企業からの返済条件緩和（リスケ）要請に柔軟に対



photo・熊木富男

特定非営利活動法人 日本動産鑑定会長

## 森 俊彦氏

—Profile—

もり・としひこ

1979年東京大学経済学部卒業。同年日本銀行入行。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（パ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、2011年金融高度化センター長。14年日本動産鑑定会長就任。16年から経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員を務める。

応していることが挙げられます。実際、リスケの実行件数は近年、年間90万件以上で推移しています。その一方、16年の休廃業・解散件数は2万9583件と倒産件数の3倍を超えました。事業再生や業績改善が必ずしも進まない中で後継者が見つからず、事業継続を断念せざるを得ない経営者が増えているのが実情です。

——中小企業の「金回り」は良くなっているのでしょうか。  
森 そうとは言い切れません。国内銀行の融資残高は増加しているのですが、長期融資の伸びによるものです。中小企業の「金回り」にとって重要な短期融資は減少が続いています。「運転資金は短期借入金で調達し、長期借入金や自己資本を設備投資にあてる」のが資金繰りの大原則。それを鑑みれば、「融資構造のゆがみ」と呼ぶべき異常な事態が起きている。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ります。しかし、本来短期借入金（約定返済が不要）で調達するべき運転資金が証書借入れ（約定返済が必要）の長期借入金になっ

# 「進んでいる金融機関」の見極め方と付き合いい方

「事業性評価」の名のもと、企業の財務面のみならず非財務面にも目を向けた融資手法が脚光を浴びている。一方で、政府系金融機関で不正融資が発覚するなど、依然融資残高にフォーカスしたノルマ至上主義も残る。取引先の事業性評価に基づく融資や本業支援を最優先に考える「進んでいる金融機関」を見分ける目を養い、長期にわたり良好な関係を築くには何をすべきか。中小企業金融に精通する森俊彦氏が解説する。

で取引先のモニタリングを行わない期間が長期に及び、また、約定返済を待たなければよいことになりません。さらに、不動産担保や信用保証協会の保証で保全をしているケースが多い。この結果、金融機関と取引先の関係が希薄になるのみならず、取引先の状況を診断する目利き能力も著しく低下し、事業再生や業績改善、さらには創業や、より一層の成長を目指す企

業に必要な資金が回らなくなっている。金融庁はこれを日本型金融排除と呼んでいます。日本銀行が大量の資金供給とマイナス金利導入にまで踏み込んで、金融機関の金融仲介機能が適切に機能しなければ、不動産融資やアパートローンなどバブルの種をまくだけとの指摘も聞かれます。

——金融機関の中小企業に対する事業性評価能力が低下し、期待される金融仲介機能を果たしていないというご指摘ですね。  
森 金融庁も事業性評価の重要性を打ち出しています。金融機関の中には事業性評価シートを独自に作成し、融資担当者が経営者と面談するケースが増えてきました。金融機関の担当者から「これまで途絶えていた対話を再開するきっかけになる」という声も聞かれます。

——経済産業省が策定した「ローカルベンチマーク」（ロカベン）の内容と共通するのでは？  
森 ロカベンは、企業経営者と金融機関、顧問税理士などの支援機関が財務情報（六つの指標）と非財務情報（四つの視点）に関する評価シート（P22参照）を共に見ながら対話し、企業の経営状態を把握して課題を認識できるツールです。事業性評価で成果を上げている金融機関の多くはロカベンを活用しています。評価シートは経済産業省のウェブサイトからダウンロードできるので、ぜひ活用してみてください。

——金融機関内部の業績評価で事業性評価シート作成が評価されるため、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場合も少なくありません。経営者からすれば、ご無沙汰だった担当者が突然訪ねてきて、事情聴取のように根掘り葉掘り聞かれたら面食らってしまうでしょう。

### ロカベンで目線合わせ

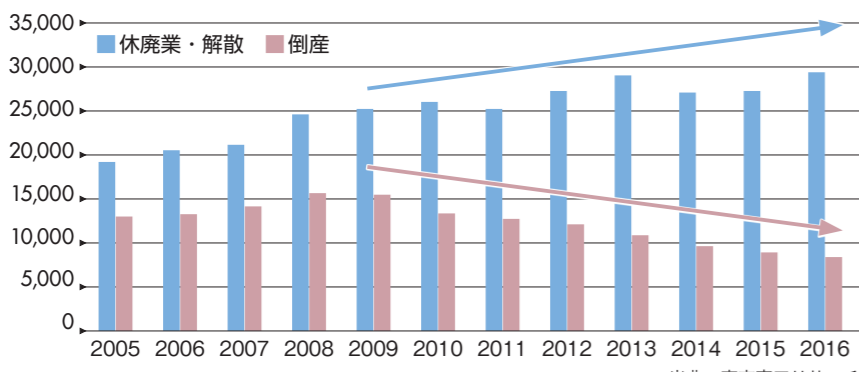
——事業性評価シートの具体的な中身を教えてください。

森 金融機関ごとに内容は異なり、代表者の経歴や仕入れ・販売の商流図、SWOT分析などが記載されることが多いです。あくまで金融機関が適切な融資判断や支援を行うための内部資料という位置づけです。経営者が目にする機会はほとんどないと思います。

また、金融庁は2016年9月「金融仲介機能のベンチマーク」という55の指標を公表しました。その趣旨は、企業が自らのニーズや課題解決に役立てられる金融機関を主体的に「選択する」ために、金融機関が事業性評価を含め金融仲介の取り組みを積極的かつ具体的に開示し、企業との間に存在する「情報の非対称性」の解消に努めるということです。すでに60行をこえる金融機関がベンチマークを開示しており、経営者にとって選択すべき金融機関を見極めるのに役立つでしょう。

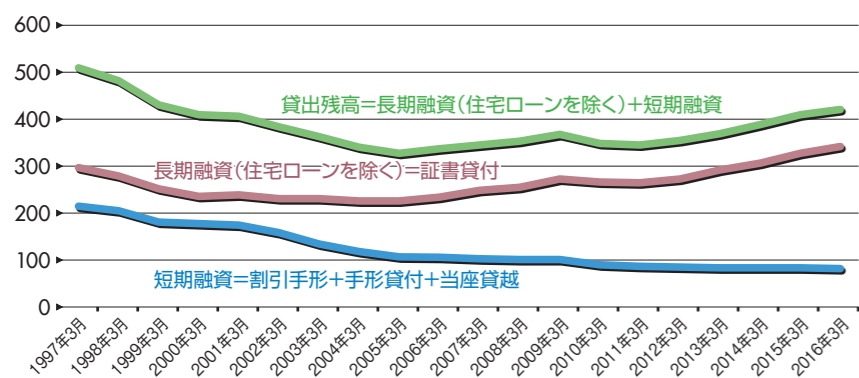
——中小企業と金融機関の関係性

図表1 休廃業・解散、倒産件数推移



出典：東京商工リサーチ

図表2 国内銀行の長期融資・短期融資の推移（兆円）



出典：日本銀行、全国銀行協会



が変わるかもしれませんがね。

森 金融機関側のこれまでの言い分は、「中小企業は公にしている情報が限られ、財務数値も信用できないケースが少なくないため、融資判断が難しい」ということでした。しかし、中小企業の会計ルールである中小会計要領が制定され、一方で金融仲介機能のベンチマークの公表が進むなど、双方が積極的に情報開示する方向に大きく舵が切られています。

ですから、経営者の皆さまにはご自身の言葉で経営や夢についてもっと語っていただきたいですね。経営者と金融機関がお互いの情報を共有できれば信頼関係は深まるものです。金融庁も引用しているマイケル・ポーターとマーク・クラマーの論文「Creating Shared Value」(共通価値の創造)は信頼関係があつてこそ成り立ちます。

**専用当座貸越の活用を**

——融資構造のゆがみを正す「処方せん」はありますか。  
森 短期継続融資のひとつである「専用当座貸越」の活用が挙げられます。専用当座貸越は、実地調査と時価評価した棚卸資産をもとに正常運転資金を算出し、それに対応した限度額を設定する仕組み

です。メリットは二つ。まず資金

繰りの正常化・安定化につながります。専用当座貸越は約定弁済がなく、仕入れて売れたら返済するため金利負担も軽減できます。事実上の自己資本であり、成長を続けるための「ライフライン」です。上場企業に比べて業績の浮き沈みが激しい中小企業にとっては、事業継続に欠かせない仕組みといえます。そして、資金使途が明確になります。融資実行の際に金融機関に貸越請求書を提出しますが、仕入れ明細をつけることで、借り入れた資金と資金の使い道である棚卸資産がひもづけられます。また金融機関でもモニタリングが可能になり、新たな仕入れ先や販売先のビジネスマッチングにつながります。

——それに対して長期融資のメリットは？

森 中小企業にとってほとんどありません。まとまった資金が長期運転資金として口座に入金されると、経費の支払いをはじめ、賞与資金、手形決済資金、修繕資金としてなどさまざまな用途に使われてしまい、「ごんぶり勘定」の温床になります。さらに、約定弁済のために資金繰り負担を背負い続けることとなります。



さらに、取引先企業の経営支援で成果を収めている金融機関では、事業性評価にロカベンを活用しているところが多い。これは、中小企業等経営強化法による固定資産税の軽減措置や、厚生労働省の設けた労働移動支援助成金の増額措置を受けるためのプラットフォームとしてロカベンが活用されているからでもあります。また、先に述べた金融仲介機能のベンチマークも見極めに有効です。

**信頼関係の構築がカギ**

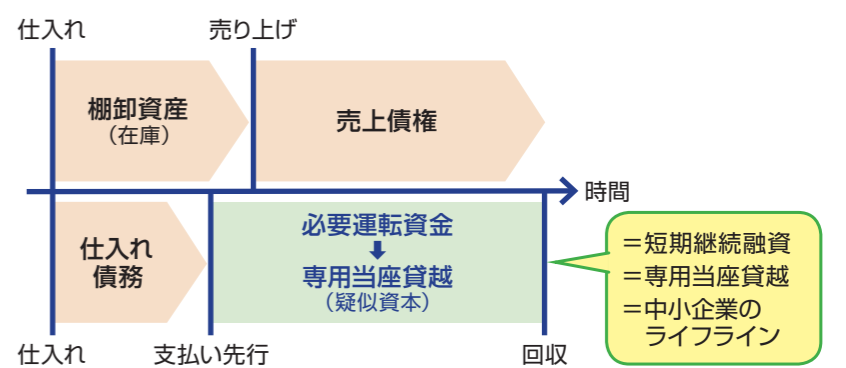
——その後は、いかにうまく付き合っていくかがテーマになります。  
森 お金の借り方をはじめとした「金融リテラシー」を身につけることが肝要です。ビジネスをうまく回す両輪の役目を果たすのは資金繰りと売り上げ・利益の向上。資金不足は倒産に直結します。資

金繰りに問題がなければ経営者は

売り上げ・利益の拡大に専念できます。繰り返しになりますが、短期資金(運転資金)は短期借入金で調達し、長期資金(設備資金)は長期借入金や自己資本により調達するのが資金繰りの大原則です。まずはこの鉄則をしっかり押さえてください。

その上で次の3点を念頭に置いていただくことをおすすめします。

図表3 専用当座貸越の位置づけ



中小企業の経営改善のお手伝いをしていて、1社あたりかなりの取引金融機関の数が以前よりかなり増えたと感じます。ひと昔前までは、メイン行と準メイン行を加えた3行ぐらいと取引している場合がほとんどでした。ところが、いまや10行をこえる金融機関と取引している小規模事業者も見受けられ、驚くばかりです。

営業利益を出しているにもかかわらず、長期融資の約定弁済負担

が大きく、別の金融機関に長期融

資を頼るケースをよく見かけます。約定弁済が雪だるまのように増加してリスクになるケースもあります。そうなる前にニューマネーの調達ストップ。資金繰り難は、事業継続や事業承継の断念など負の連鎖をもたらします。取引行が増加傾向にある背景には、こうした事情もあります。取引金融機関が多いと、経営者の中には金融機関を従えているという感覚にひたる方もいます。でもそれは錯覚です。中小企業経営者は取引先の業績改善や成長支援に真に熱心な金融機関を見極めるため、眼力を強化する必要があります。

——見極めるポイントをお聞かせください。

森 金融機関が顧客本位の姿勢を貫いているか、つまり「共通価値の創造」を目指しているかを見極めることが何よりも重要です。ここでは顧客本位の金融機関に共通する項目を3点挙げます。  
①取引先企業の本質的な成長につながる事業性評価に基づいた融資や本業支援をしている  
②専用当座貸越を中小企業のライフラインと考えている  
③経営者保証ガイドラインを活用し事業承継を支援している

①月に1度くらいは金融機関を訪

問し、融資担当者などコミュニケーションを図る。また、法人会等の会合に参加し仕事以外の付き合いも深めておく  
②会社の試算表、受注明細等をもとに業績(財務情報)に関して経営者が自身の言葉で伝える  
③組織、商流、知的財産等(非財務情報)をもとに自社のビジネスモデルや経営課題、将来のビジョンを開示する

税理士をはじめ中小企業診断士、各地のよろず支援拠点や知財総合支援窓口など、金融機関は以前よりはるかに多くの経営支援のためのネットワークを有しています。一度、融資担当者を経営の悩みを相談してみれば、その金融機関の中小企業を支える熱意が測れるでしょう。

——企業と金融機関が日ごろから

対話する機会を増やし、お互いの

理解を深めるのが重要だと。  
森 適時かつ正確に記帳された財務情報が信頼のベースにあるのは言うまでもありません。それから非財務情報の事業性評価が適切に行われ、情報が共有されることがポイントです。事業性評価に基づく融資や本業支援を実践する「進んでいる金融機関」は、雨が降ったときに傘を差し出し、さらに言えば雨が降る前から傘を準備することもいとわないものです。

経営者が顧問税理士と共に中小会計要領に準拠した財務情報とロカベンを活用した非財務情報の見える化を行えば、金融機関との信頼関係醸成につながるでしょう。それが「共通価値の創造」である地域経済の持続的成長と日本再興を実現するものと期待しています。

●