

中小企業経営者の金融機関との 付き合い方と眼力強化

～新しい金融政策を踏まえて～

特定非営利活動法人 日本動産鑑定

会長 森 俊彦 (東京)

2016年に「金融仲介機能のベンチマーク」が公表され、経営者が自らのニーズや課題解決に応じ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。経営者がベンチマークを活用し、顧客本位の金融機関を見極め、地域経済の持続的発展という「共通価値の創造」に向けて新たな関係を築くために必要なことはなにか。

日本の金融行政は、バブル崩壊後の20数年間、不良債権処理に注力してきました。その結果、金融機関が担保や保証ありきの融資に依存するという副作

■講師プロフィール
1979年東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行。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）、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年から現職。16年経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員。

■会社概要
【設立】2007年
【事業内容】動産評価鑑定業務・買取処分窓口業務・管理業務（データ管理によるモニタリング業務）・動産評価鑑定者の育成業務



用も生んだのです。

たしかに、バブル崩壊後の非常事態はありました。ただ、すでに金融機関の不良債権比率は健全な数値に回復しているのにも関わらず、企業はいまだに担保や保証を要求される状況が続いています。金融行政方針は変わったのですが、金融機関がいまだに変わっていないのです。

金融機関を選択する パラダイムシフト

2016年10月に公表された金融庁の金融行政方針に「金融機関は担保・保証に依存する融資姿勢を改め、事業性を評価し、融資、本業支援を通して、地域産業・企業の生産性向上を図り、地方創生へ貢献する」ことが謳われています。企業の成長可能性を評価するという方針です。そして、2017年に国が掲げた未来投資戦略には、ローカル・アベノミクスの金融面の主役は「地域金融機関」と明記されています。

金融行政方針の最も重要なポイントは、金融仲介機能発揮に



向けた取り組みの実態把握。つまり、融資に関して金融機関と顧客の認識の相違を解消することです。

銀行側は「融資可能な貸出先が少なく、銀行間の金利競争が激しい」と見えています。経営者は「担保・保証が無いと貸してくれない」と感じています。

金融機関が事業の中身をしっかりと見ずに、担保や保証がなければ融資をしないという姿勢を、金融庁は「日本型金融排除」と表現しています。金融庁は、中小企業へのアンケートなども活

用しながら、「金融排除の実態調査」に乗り出しています。

2016年9月には、金融庁より、「金融仲介機能のベンチマーク」が公表されました。金融機関が金融仲介機能の取り組みの進捗状況や課題を客観的に評価するための5項目の「共通ベンチマーク」と、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる50項目の「選択ベンチマーク」が提示されています。

狙いは、経営者が自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択することです。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し、企業との間の情報の非対称性の解消に努めることが求められています。時代はまさに「パラダイムシフト」したのです。

ミドルリスク先は 成長予備軍

経営者が金融機関を選択するための5つのチェックポイントがあります。①事業性評価を積極的に取り入れているか。②運

転資金を長期でなく、短期継続融資で貸してくれるかどうか。特に中小企業の「ライフライン」

である専用当座貸越を勧められる金融機関を選択することが重要です。③経営者保証ガイドラインを活用しているか。金融庁も中小企業庁も重視している同ガイドラインを取引先企業に説明していない金融機関がまだ数多くあります。④信用保証制度の「フリーライダー」になっていないか。政府の制度に寄りかかっている金融機関は企業の事業性を判断できていない可能性があります。⑤金融機関が影響力行使をしていないか。中には仕入先や販売先の融資に圧力をかける金融機関の例もあるようです。

また、地方金融機関の収益分析によると、地元企業に寄り添う「進んでいる」金融機関は貸出利鞘が厚いことがわかります。その特徴は、①中小企業向けにしっかりと貸し出しを行っている。②中小企業のメイン先が多い。③業況不芳企業に融資している。つまりミドルリスク先

就業規則・賃金・評価制度・労働社会保険・助成金・労働トラブルなど
あらゆる労務のご相談に応じます。

MINATO 総合事務所・コンサル株式会社

特定社会保険労務士 湊 秀樹

〒060-0002 札幌市中央区北2条西2丁目 ダイアビルディング札幌8F

お問い合わせは **011-590-0880**



を不良債権予備軍ではなく、成長予備軍としてしっかり支援しているのです。④短期貸出が多い。つまり専用当座貸越を活用している。この4点が企業の業績を大きく改善し、結果として金融機関の収益が上がっているといえます。

金融庁の「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は、「長年の付き合いによる信頼関係」と「自社の事業理解」です。経営者は金融機関に寄って支援してほしいと願っているのです。

また、「金融仲介の改善に向

けた検討会議」で、中堅・小企業への運転資金について証書貸付が最多で債務者区分の下位の企業には、信用保証協会の保証がついている実態が指摘されました。リスケ先は40万社あり、全国の中小企業は380万社です。10社に1社以上がリスケ先になってしまっています。

事業キャッシュフローが借入れの約定弁済に回り、資金繰りが苦しくなっているケースが多いのが現状です。金融機関の貸し方が悪い、経営者の借り方が悪いのです。

本来の正常運転資金の融資の形に替えることで、相当数の条件変更先は救えるはずですが、しかし、実際にはそうなっていないのです。だからこそパラダイムシフトを進めなくてはなりません。

ローカルベンチマークの活用

日本は2008年から人口減少に転じ、大都市圏以外はとも人口減少と地域経済の縮小が進んでいます。こうした状況を

改善するため、ローカル経済圏を担う企業の経営支援の参考となる評価指標として策定されたのが、「ローカルベンチマーク」(ロカベンと略)です。実は私も、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」の委員として、この策定と戦略的活用に関わってきました。

ロカベンの内容は、売上持続性や収益性、生産性などの6つの財務情報と、経営理念やビジネスモデル、従業員教育、特許権などが含まれる「経営者への着目」、「事業への着目」など、4つの非財務情報の視点から構成される評価シートです。特に「事業への着目」が重要で、たとえば、現在、赤字であったとしても、ビジネスモデルがしっかりしており、将来的に黒字経営になりうるという成長可能性を金融機関に評価してもらえる可能性があります。

経産省の「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、「ロカベンを活用、もしくは活用を検討している」と

価値ある情報を形に

taiki お役に立ちます
大輝印刷株式会社

☎060-0806 札幌市北区北6条西7丁目 小貫印刷センタービル

☎011-726-2235 ☎011-716-9124

ホームページ <http://www2.ocn.ne.jp/~taikipt/> E-mail taiki@rose.ocn.ne.jp

いう割合が87%と非常に高いです。背景に、中小企業政策との紐づけがあるからです。経営支援や補助金を受ける際に、ロカベンを利用することで恩恵が受けられるということです。

金融機関がベンチマークを公表し、企業がロカベンを活用することで互いの情報開示による信頼関係の構築がカギです。信頼関係ができれば、顧客本位の金融機関は、雨が降った時に傘を差しだし、さらに、雨が降る前から傘を準備することも厭わないはずで。

実際に経営者がベンチマークを活用して金融機関と交渉する際のポイントは3つ挙げられます。1つ目は、共通ベンチマークにある事業性評価、2つ目は事業性評価の手法であるローカルベンチマークの活用、そして3つ目は短期継続融資の「専用当座貸越」の活用です。

専用当座貸越は 経営者の「ライフライン」

通常、事業では仕入れから代金回収までの間、つなぎの運転

資金が必要です。自己資金で賄えれば良いのですが、銀行で借入れする場合は、短期で調達するのが原則です。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り入れで賄われているケースが大変多いのです。これは中小企業の資金繰り困難化をもたらすと同時に、金融機関の経営支援能力も著しく低下させています。

金融庁が2015年に改訂した金融検査マニュアルにも「正常運転資金に見合った短期融資はなんら問題ない」旨を打ち出しました。短期の「専用当座貸越」は、極度枠の中で自由に出し入れできるため事実上、自己資本として機能します。経営者にとっては「ライフライン」といえるものです。また、融資をしてもらう際に貸越請求書を提出しますが、そこに仕入れ明細をつけ、かつ、振込指定を当該金融機関にしておく、長期融資を受けた経営者が陥りやすい、様々な用途に使ってしまう「どんぶり勘定」が是正されるだけでなく、企業も金融機関も

専用当座貸越の商材仕入れの都度、資金使途が確認できます。

つまり、金融機関側で企業がつまみ、どこから、何をいくらで仕入れ、どれくらい売れたかがわかります。このモニタリングができていると、新たな仕入れ先や販売先のビジネスマッチングにつなげることができます。そして、商品の売れ行きがよく、企業が事業を拡大したときには、金融機関は極度枠の増枠をすぐに決裁できます。商品があまり売れない場合はビジネスマッチングで不良在庫をキャッシュ化し、営業キャッシュフローを改善することで、事業再生、成長支援、円滑な事業承継につなげていけるのです。

ABL (事業性評価融資)

事業用資産の有効活用にあたっては、評価機関等との連携を通じて、オンバランス(目に見える)の事業性資産の实地調査や時価情報などを活用し、さらには事業の競争力の根源であるオフバランス(目に見えない)



**K-I JAPAN
CO., LTD.**
www.kijapan.com

Interior & Zakka Product

雑貨・インテリアの企画、デザイン
OEM 製作承ります

株式会社 ケーアイジャパン
〒007-0846 札幌市東区北46条東19丁目2-1
TEL 011-789-7878 www.kijapan.com





の知的財産も評価することで、財務指標だけでは把握が困難な企業の事業価値そのものを見極める観点が重要です。

こうした事業性資産の棚卸資産、機械設備、売掛債権や知的資産を評価・モニタリングすることで、ビジネスモデルや商流など企業の実態や、その成長可能性を適切に把握しながらリスク管理を行う融資手法をABLといえます。ABLは「動産担保融資」と誤訳されたため、担保となる不動産がないので、在

庫等を担保にしてお金を借りることと誤解されがちです。

正しくは「事業性資産(Asset)の評価に基づく(Based)融資(Lending)」という意味です。その典型例が専用当座貸越なのです。ロカベンの活用がABL活用の拡大につながると考えられます。

共通価値の創造

金融行政の「コペルニクスの転回」により、経営者が金融機関を選択する立場になりました。今度は、企業側も信頼関係をつくるために金融機関と積極的にコミュニケーションをする姿勢が必要になってきます。その方法は2つあります。一つは決算書、月次試算表を持って経営者自ら金融機関に説明に行くことです。もう一つは、「経営の見える化、見せる化」のためのロカベンの活用です。

事業性評価で成果を上げている金融機関の多くは、実際にロカベンを活用しています。ロカベンは政府のホームページで公

表されており、金融機関、経営者、顧問税理士などが評価シートを見ながら対話し、企業の健康状態や課題解決に向けて、認識を共有していくことが大事ではないでしょうか。

経営者は、金融機関を選択する眼力強化とともに、金融行政の変化を捉え、日常的な金融機関とのコミュニケーションを通して信頼関係をつくり、お互いの利益をとともに生み出すことが求められています。金融機関が地域の雇用を支える中小企業に寄り添い、利益をだせるように本業支援・融資をする。そして、企業はもうかつた利益を金利や配当、手数料等で金融機関と分かちあつていくことで地域経済の持続的成長という「共通価値の創造」につなげられるのだと思います。これによって地方創生、そして、日本浮上が実現されると言えましょう。

(2017年10月6日)

「第34回全道経営者共育研究会 in NISEKO」第4分科会より

文責 事務局 菅尚広



レラピリカ
「一步、一穂、北の大地から。」

「Rera Pirka」とは、北海道産原料を使用した自社ブランドです。

 **横山製粉株式会社**

〒003-0028 札幌市白石区平和通5丁目南2番1号 TEL:011-864-2222