

# 森・日本不動産鑑定会長に聞く

## 向き合うべきは経営者

### 脱検査マニュアル

▶3

金融庁の研究会委員として金融検査マニュアル廃止後の検査・監督のあり方などを議論した森俊彦・日本不動産鑑定会長(63)に銀行が今後、どう行動すべきかを聞いた。

——マニュアル廃止の真意は。  
「『まずもって向き合うべきは金融庁や検査マニュアルではなく、中小



#### ◆プロフィール

森 俊彦氏(もり・としひこ) 徳島県出身、63歳。79年東大卒、日銀入行、信用機構局参事(パーセ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11年金融高度化センター長。14年から現職、18年商工中金アドバイザー、19年金融庁参与。

企業経営者である』ということだ。金融仲介機能を十分に発揮して中小企業の元気を引き出せば、地域が活性化し、金融機関の健全性確保、持続可能なビジネスモデルの実現へと「好循環のループ」ができる。変革の時代。経営トップは地元

の歴史や産業構造を再認識し、経営戦略・経営戦術の前に経営理念を語るべき。マニュアル廃止は経営理念に即した取り組みを実践するスタートラインだ」

「金融庁の決断に対する評価は。『金融庁は以前から金融機関に持続可能なビジネスモデルの構築を求め、検査官・監督官向け研修を強化するなど着実に環境整備を進めてきています。検査マニュアル廃止はシンボリックではあるが、早期警戒制度の見直しなどと一体的な話だ。首尾一貫した組織的・継続的な取り組みを今後とも強く期待したい』

——マニュアルには弊害もあった。  
「財務指標、特にバランスシートの過度な重視により、金融機関の与信判断やビジネスモデルが均一化した。また、短期

止はシンボリックではあるが、早期警戒制度の見直しなどと一体的な話だ。首尾一貫した組織的・継続的な取り組みを今後とも強く期待したい」

「金融庁は以前から金融機関に持続可能なビジネスモデルの構築を求め、検査官・監督官向け研修を強化するなど着実に環境整備を進めてきています。検査マニュアル廃止はシンボリックではあるが、早期警戒制度の見直しなどと一体的な話だ。首尾一貫した組織的・継続的な取り組みを今後とも強く期待したい」

## 企業価値向上へ伴走支援を

継続融資を証書貸付へ切り替える動きが広がり、中小企業の資金繰り悪化の一因となった」

子高齢化や人手不足の厳しい状況下でも果敢に挑戦し事業リスクをとっている。金融機関が担保・保証をいくらとつても、中小企業が挑戦している事業リスクそのものは減らない。中小企業に寄り添う伴走支援型融資により社長と信頼関係を築くと、粉飾決算による不良債権化も起こらない」

「『担保・保証で保全を図り、健全性を維持すれば良い』と過度に意識されてしまった。当局も金融機関も『形式、過去の部分』に陥っていたのではないか。ミニマムスタンダードを満たすだけや、ベストプラクティスとされる事例をまねるだけで良い時代ではない」

「必要なのは、資金使途に応じた融資の組み換えだ。事業のベースになる運転資金が証書貸付では、中小企業は資金繰りが悪化し本業に専念できない。疑似エクイティである専用当座貸越など短期継続融資を正常運転資金に対応させていくべきだ。貸し付けと使途の対応関係の明確化は事業の理解につながり、適時適切な本業支援を通じた企業価値向上に直結する」

銀行はどう行動を変えべきか。  
「中小企業の企業価値である営業キャッシュフローを改善し持続的な成長を後押しすることだ。それが共通価値の創造につながる。最大のリスク管理・保全策にもなる。金融仲介機能の発揮があったこそ健全性は成り立つ。多くの中小企業は、少

「銀行はどうか行動を変えべきか。『中小企業の企業価値である営業キャッシュフローを改善し持続的な成長を後押しすることだ。それが共通価値の創造につながる。最大のリスク管理・保全策にもなる。金融仲介機能の発揮があったこそ健全性は成り立つ。多くの中小企業は、少

7月1日「銀行の日」

「銀行条例」が施行された日