

構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合 (中小企業・観光・スポーツ・文化等)

顧客目線の地域金融

特定非営利活動法人 日本動産鑑定

会長 森 俊彦

(経歴) 1979年東京大学経済学部卒、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(バーゼル銀行監督委員会・日本代表)、審査局参事役(上席審査役)、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年から現職
16年、17年 経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員
17年 内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員

本資料(ベース資料)である

「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」は、
中小企業基盤整備機構のHP(下記アドレス)よりダウンロードができます。YouTube 配信もご活用ください。
<http://www.smrj.go.jp/jinzai/tokutei/098587.html>

1. 中小企業経営者の「お金の借り方」、「金融機関の選択の仕方や付き合い方」

(1) 中小企業経営者にとっての「金融リテラシー」の基礎

未来投資戦略 2017(=成長戦略)の実現 ローカルアベノミクスの金融面の主役は“地域金融機関” (金融庁「金融行政方針」)

「金融行政方針」から抜粋

国内で活動する金融機関については、営業地域における顧客層のニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供を行うとともに、地域の経済・産業を支えていくことが求められる。また、担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価(事業性評価)し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される。

中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化 - 取引先企業に向き合う本気度で差が広がる金融機関 -

日本全体の融資構造は、法人企業の借入の大半が長期資金(=「融資構造の大きな歪み」)。多くの金融機関では、特に中小企業に対し、長期融資で長期間モニタリングなしの融資ノーチェック状態。中小企業の「資金繰り困難化」をもたらすと同時に「経営支援能力も著しく低下」している。
=「金融仲介機能の著しい低下」

もともと、

今、取引先企業の事業性をしっかり評価し、資金繰り難の解消や事業再生、経営者保証の解除や事業承継、さらには成長支援で実績を積み上げる金融機関が増えつつある。

この面で“進んでいる”金融機関(顧客本位)と、
従来型の低金利競争など明け暮れる“遅れている”金融機関(自己本位)の間で、
地方創生の実績の差も広がっている。

全国の中小企業経営者が“進んでいる”金融機関(顧客本位)を“選択”する チェックポイント

- ① 取引先企業の本質的な成長に繋がる取引(=事業性評価に基づく融資や本業支援)をしているか?
- 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)をしているか?
- 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ていないか?
- ⑤ 金融機関としてあるまじき影響力行使を取引先企業に行っていないか?

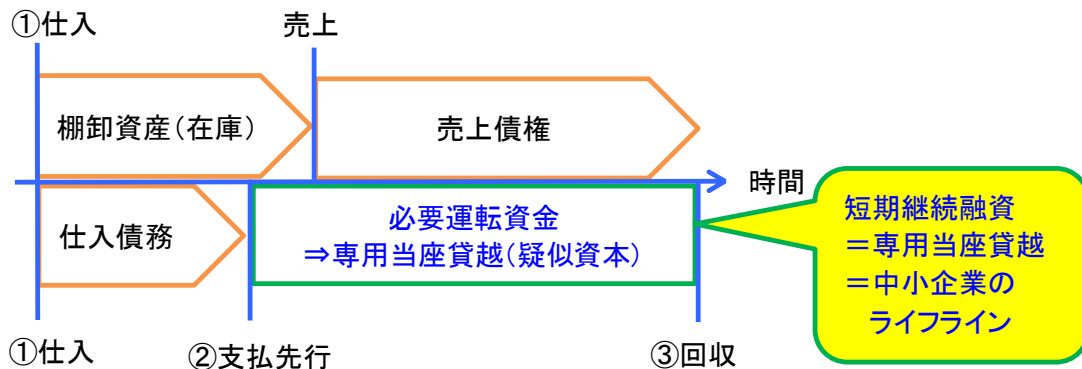
(2) 中小企業の「ビジネスモデル」と「資金繰りの大原則」

中小企業の「ビジネスモデル」

企業には、モノの「仕入れ」から「販売と代金回収」までの「必要運転資金」が発生
 (=「入ってくるお金」と「出て行くお金」の時間的なズレ)

⇒ 「卸小売業」では、「仕入れ代金の支払い」が先行。運転資金の短期借入金が必要になり、返済財源は「売上金」。建設業の返済財源は「工事代金の回収」。

「商流」の把握
と
「金流」の把握
は
「事業性評価」
の第一歩



「資金繰りの大原則」

短期資金(運転資金)は短期借入金で調達。

一方、

長期資金(設備資金)は長期借入金や自己資本によって調達。

「必要運転資金」は、事業継続上、常にある一定残高は発生 = 中小企業の事業継続・成長に不可欠。

⇒ 「必要運転資金」は、返済不要な「自己資本」で賄うべき。

⇒ しかし、上場していない中小企業の場合、すべて「自己資本」で調達するのは難しい。

解決手段が、短期借入金 = 「専用当座貸越」(疑似エクイティ = 事実上の自己資本 = ライフライン)。

⇒ 担保・保証に依存しない「事業性評価融資」の典型例

⇒ 「資金繰りと経営の安定」のベース → 「中小企業の成長戦略」の「インフラ」そのもの
 (「手形による借入」は、印紙税や手間・コストからあまり用いられなくなった。)

①疑似エクイティ = 自己資本

②返済自由 = 金利負担の削減

③手間・コスト/印紙税 200円 = 手間・コスト/印紙税の削減

④レシート(貸越請求書)を切る都度、「仕入れ明細」を付ける + 「振込指定」 = 「どんぶり勘定」是正 + 「動態モニタリング」

ところが！

現状、「必要運転資金」まで「長期運転資金」の名目で、「証書貸付」が大半になっている。〈後述〉

「証書貸付」は約定弁済が必要のため、「自己資本」(疑似エクイティ)ではない！ ⇒ 「資金繰り困難化」へ！

(3)「大手企業」と「中小企業」の資金繰り・資金管理面でのざっくりした違い

大手(上場)企業

- ①信用力が高い。金融機関から比較的簡単に借りたり、返したり出来る。
- ②短期でも長期でも調達した資金は管理できる。
- ③直接金融を活用し、自己資本(エクイティ)不足を解消することが出来る。

中小(非上場)企業

- ①信用力が低い。金融機関から借りたり、返したりする自由度に限界。
- ②「資金管理」が必ずしも十分できない。「資金使途」も不明確になってしまう。
- ③疑似エクイティ(短期継続融資)が、2000年以降、激減。「資金繰り難」の主因の一つ。

(4) 中小企業が「運転資金」を「長期運転資金」か「専用当座貸越」で借りの違い

長期運転資金で借る

“長期”運転資金という「資金使途」はない。

⇒ “長期”運転資金として口座にまとまった資金が入金されると、、

⇒ いつの間にか、「諸経費支払から、納税資金、賞与資金、手形決済資金、有価証券購入資金から修繕資金、設備資金」へと吸収されてしまい、本来の運転資金ではなくなる。

⇒ “どんぶり勘定”の温床。

専用当座貸越で借る

①「商流」と「金流」の把握＝“事業性評価”

専用当座貸越は、「“運転資金”の“短期”枠”(＝「専用当座貸越の極度枠」)であり、有価証券購入や修繕・設備資金に回すことは無い。

一方、「本来の収益弁済である“設備資金”は“長期”融資で対応する」ことになる。

⇒ 専用当座貸越のレシート(貸越請求書)を切るたびに仕入れ明細を添付＝借入れた運転資金」と「資金使途の棚卸資産(製商品)」を紐づけ + 振込指定。

⇒ 中小企業経営者と金融機関の“双方”が、資金使途と資金管理が可能(“動態モニタリング”)。

⇒ 中小企業の“どんぶり勘定”を是正する上で、“運転資金”である流動資産(棚卸資産、売掛債権等)見合いである「専用当座貸越の極度枠」は有効＝「資金使途」を明確にするためのもの。

⇒ 中小企業経営者と金融機関の“双方”が、「商流」と「金流」を把握＝“事業性評価”。

②「資金繰り」の正常化・安定化

上場企業であれば長期借入で約定弁済となっても、毎年、年度資金調達計画が明確であれば資金繰りに問題はない。しかし、中小企業はすぐ赤字、債務超過になりやすく資金繰りは安定しない。

⇒ だからこそ、「専用当座貸越の極度枠」が有効。「資金繰りの正常化・安定化」に効果を発揮。

⇒ 「資金繰りの正常化・安定化」は「事業継続成長の絶対条件」。中小企業の前記特性を理解すれば、「専用当座貸越で借る」効果は、まさに、「疑似エクイティ」そのもの。

(5)「長期運転資金融資」と「専用当座貸越」の違いー“金融機関の視点”も含めた整理

(長期運転資金融資)

1. **中小企業の経営者**にとって、**長期運転資金のメリットはほとんどない**。一見、「長期間借りられ約定弁済で返済計画が立て易い」と考えがちだが、
 - ①**自らの資金用途との紐付きの管理が出来ない**。
⇒ (4)の「長期資金で借りる」で説明済み。
 - ②**約定返済ができないと条件変更債権(リスク)となり、ニューマネーがストップ**。中小企業の“資金繰り難”は、その後の**事業継続(事業承継)断念、事業成長断念(廃業増加)へと“負の連鎖”**。
⇒ 「複数行取引が安心」と一見見えるが、“**メイン**”が不在では、**金融機関が多くとも役立つ**ない。また、長期運転資金に保証協会の保証を第一に勧めてくるような金融機関の場合、企業業績が悪化するとすぐ貸出をストップしかねない。
⇒ **逃げない“メイン”金融機関を“選択する眼力”が肝要**。良い時も悪い時も一緒になって考えてくれる“**メイン**”金融機関と長い取引をすべき。一時的な低レートや融資条件だけで金融機関を増やしたり、決めるべきではない。
2. **金融機関**にとって長期融資(証書貸付)は、①約定弁済で計画的に回収できる。②返済が無いと、(極端な場合)サービサーに売却してしまえば良い、となりうる。

(専用当座貸越)

1. 「短期資金の枠」(手形、専用当座貸越)が激減した経緯

2000年初頭までは、経営者は「**短期資金の枠**」(手形、専用当座貸越)の使い勝手の良さを理解。金融機関は、多額の不良債権処理の過程の「**貸し剥がし**」で、短期枠を供与しなくなった。

⇒ 「**貸し剥がし**」とは、①「短期資金の継続は条件変更になるので、長期資金の分割返済に切り替えます」、②「短期資金を継続する場合、金利引上げでなければ短期資金は対応できません」等。

2. “信頼関係”構築がカギ

極度枠を作る時に、「**中小企業の経営者と金融機関が互いに状況を話し合っ**て隠しごとをしない。**良い時も悪い時も互いに信頼し合っ**てやっていきましょう」と握っておく。

金融機関にとって、その**握り**(“**信頼関係**”構築)が出来る経営者かどうかカギ。仕入れた商品が売れないと、「**金融機関の方で何とかしますから。ビジネスマッチングで売りますよ**」と本業支援。

⇒ 互いに信頼して話し合っ

⇒ “**メイン**”として“**雨が降ったら傘をさして支援**”“**雨が降る予兆で傘を準備**”する(1行取引も)

⇒ **信頼関係が無いと**、「**リスクだけで回収のみ**」、「**オフバランス化でサービサー売却**」となりうる。

3. 専用当座貸越は昔の“短コロ”とは全く別物

昔の“**短コロ**”は、①枠の適切さ(棚卸資産の**実地調査等が必要**)も分からずセットし、②**資金用途の確認も十分しな**かった。単に、右肩上がり経済で回っていた。

⇒ **金融庁や日銀の検査・考査で不良債権に分類されたのも**こうした理由による。

2. 中小企業金融を日本全体からみた実情

(1) 日本全体の融資構造は、今や、法人企業の借入の大半が長期(=短期借入金<長期借入金)。

- ①企業は、「約定返済額」が「キャッシュフロー」を上回り「返済負担大」。「リスク」の主因の一つ！
 - ②金融機関は、長期融資で、取引先企業に対し、長期間モニタリングなしの融資ノーチェック状態！
- ⇒中小企業の「資金繰り困難化」をもたらすと同時に、「経営支援能力も著しく低下」。

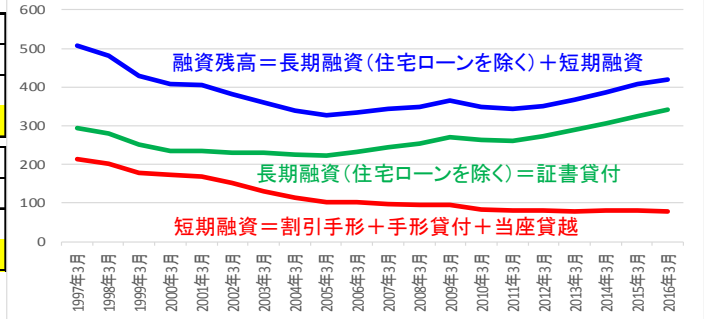
国内銀行の法人向け貸出残高(当初満期別)

2016年3月末		
	兆円	構成比%
合計	308	100.0
短期(1年以下)	25	8.1
長期(1年超)	283	91.9

2014年3月末		
	兆円	構成比%
合計	289	100.0
短期(1年以下)	29	10.0
長期(1年超)	260	90.0

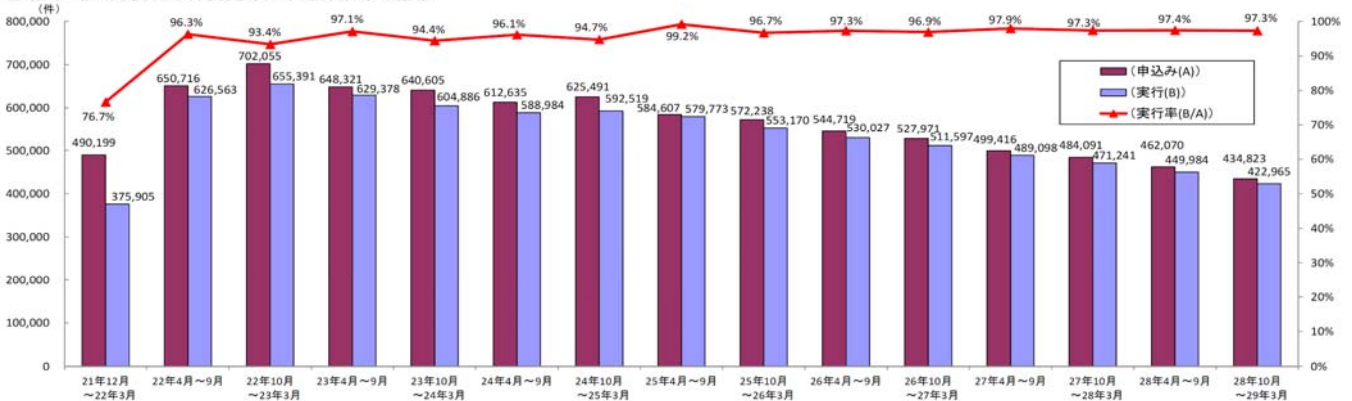
(出所) 日本銀行「資金循環統計」「貸出先別貸出金」より
特定非営利活動法人 日本動産鑑定が推計

国内銀行の長期融資・短期融資の推移(兆円、3月末)



中小企業の「リスク」(貸付条件変更)の「申込み」と「実行」が年間では90万件と高水準が継続(金融庁)

○各期間における貸付条件変更等の申込件数等の推移



他にも原因はあるが、国の制度としては...

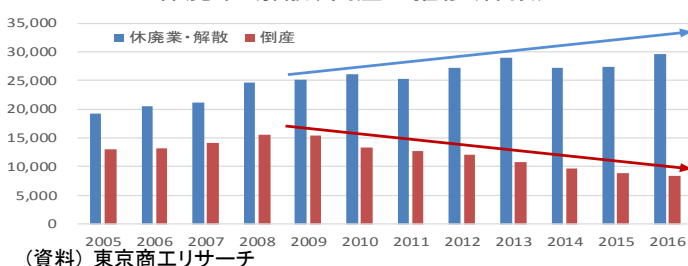
(2) 「長短バランスの崩れ」の原因が、バブル崩壊後の不良債権処理の下での、

- ①金融検査マニュアル。 ②信用保証制度。

- ① 2002年に改定された金融検査マニュアル別冊(中小企業編)に、「正常運転資金の範囲を超える部分の短期融資を不良債権と判断する事例」が盛り込まれたことが、短期融資が激減(=長期融資シフト)した背景とされている。⇒ 2015年1月、金融検査マニュアルは改訂済み！
- ② 多くの金融機関では、「業績表彰制度」の中で、「信用保証協会の保証付き融資」を重視。⇒ 「短期継続融資を長期融資にシフト」する際に、「信用保証付き長期運転資金」が増加。

(3) 事業承継=廃業防止は事業再生、業績改善がカギ ⇒ 経営者保証“無し”の事業承継が可能化

休廃業・解散、倒産の推移(件数)



倒産の減少の背景として指摘されていることは...
 ①金融円滑化法(2009年12月施行)の終了(2013年3月)後も事実上のリスク対応要請
 ⇒資金繰り難を主因とした倒産の抑制
 ②中小企業金融モニタリング体制(2013年3月)の実施
 ⇒倒産状況の経産省・金融庁等への報告⇒債権保全の動きの鈍化⇒倒産の抑制

3. 「中小企業活性化」からみた「ミドルリスク先」以下への取り組みの重要性 (「金融排除(financial exclusion)」問題への対応)

正常先	A1	ミドルリスク先	<現状の多くの金融機関⇒“遅れている”金融機関> 企業の成長支援や地方創生では、 正常先の上・中位層 をターゲットとしている金融機関が多い(オーバーバンキングの低金利競争)。 ⇒本来、地域金融機関が自らの地元を守り抜く上で必要な資金供給先である「 ミドルリスク先 」(正常先下位～要注意先)については、 財務問題(赤字、債務超過) を抱え、 ニューマネーなし 。塩漬けで計画に沿っての回収のみ。保証協会・不動産担保・経営者保証で保全を図り、銀行はリスクをとらない。正常先の上・中位層からミドルリスク層にランクダウンすると、「 銀行の手のひら返し 」ともいえる 対応が実態 。(いわゆる「 金融排除(financial exclusion)問題 」)
	A2		
	A3		
	B1		
	B2		
	B3		
要注意先	B4	ミドルリスク先	<目指すべきは⇒“進んでいる”金融機関> ミドルリスク先 に手を入れる必要がある。不良在庫・過去の負債等なぜそうなったのかについて「 事業性評価 」を行い見極める。 ⇒「 足許のキャッシュフローは出ている、あるいは、出るように業績改善計画を組むことができる 」(事業継続性を確保できる)リスケ先に対して、 短期継続融資(専用当座貸越の極度枠設定による短期融資) を実行すると一気に改善する。 営業キャッシュフローを改善させ成長軌道に乗せることができる 。「過去の残債は置いておいて、成長できる事業を支援する」との発想。「 自分の地域は自分で守る 」という「 金融機関の本気度 」にかかっている。
	B5		
要管理先	C1	ミドルリスク先	計画(外科手術等)通りいくのか見極める先。M&Aor退出。
	C2		
破綻懸念先	C3	要管理先	回収。
実質破綻先・破綻先	D		
	E		

“進んでいる”金融機関(顧客本位)は「ミドルリスク先」を“収益源”＝持続可能なビジネスモデル「ミドルリスク先」を“不良債権予備軍”ではなく“成長予備軍”としている！

金融機関による組織的・継続的な「**事業性評価に基づく融資や本業支援**」の入り口は、**専用当座貸越(＝中小企業のライフライン)**による**動態モニタリング**！

「**三本の矢**」を活用し、**中小企業の生産性を向上⇒経営者保証“無し”の事業承継が可能化!**
 (「**三本の矢**」＝①**財務 CF の改善**、②**営業 CF の改善**、③**経営者保証ガイドラインの活用**)

… 同時に …

中小企業経営者の“金融リテラシー”(「お金の借り方」「金融機関の選択や付き合い方」)
向上が不可欠!

4. 提言

(1) 中小企業経営者の金融リテラシー向上①

⇒ 中小企業基盤整備機構・中小企業大学校での中小企業経営者、次世代経営者向けの「**お金の借り方**」、「**金融機関の選択や付き合い方**」等についての教育普及(注)。

⇒ **税理士、会計士、弁護士、中小企業診断士、経営指導員(商工会・商工会議所)**の金融リテラシー向上。

(注) 中小企業基盤整備機構のYouTube 配信「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」(<http://www.smrj.go.jp/jinzai/tokutei/098587.html>) など **eラーニング**も活用。

(2) 中小企業経営者の金融リテラシー向上②

⇒ 「**金融仲介機能のベンチマーク**」の趣旨(注1)である「**企業が自らのニーズや課題解決に取り組む金融機関を“選択”**」が実践できる環境整備(注2)。

(注1)「金融仲介機能のベンチマークについて」…2. ベンチマーク活用 (2) 自主的開示 「企業にとっては、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。」。

(注2)「平成29事務年度 金融行政方針」…顧客が金融機関を主体的に選択できるよう、金融機関の取組みの「見える化」を進める。金融仲介(企業の価値向上支援等)の発揮状況を表す客観的な指標群(KPI)を選定・公表し、金融機関の取組みの「見える化」を図る

(3) 中小企業の「見える化」「見せる化」の推進①

⇒ **中小企業経営者は**、生み出した商品・サービスの価値を**正しく理解出来ていない**ケースが少なくなく、消費者、買い手のみならず、金融機関に対して**十分表現出来ていない**。

⇒ 「**ローカルベンチマーク**」の活用による「**見える化」「見せる化**」の推進。

(4) 中小企業の「見える化」「見せる化」の推進②

⇒ 各省庁の中小企業支援の補助金・助成金などの諸施策をロカベンの事業性評価に紐づけする、いわば「**プラットフォームとしてのローカルベンチマーク活用**」をさらに推進。

⇒ 「**ローカルベンチマークの事業性評価機能**」によって、国の資金のより適切な配分が可能。

(5) 地域金融機関による「ミドルリスク先」以下への対応強化

⇒ 「**日本型金融排除**」への対応がカギ。

⇒ 「**ミドルリスク先**」を「**収益源**」(“**不良債権予備軍**”ではなく“**成長予備軍**”)へ。

⇒ 地域金融機関にとっての“**チャンス**”(ミドルリスク先＝収益源＝地域活性化＝地方創生)

(6) 中小企業経営者と金融機関の「信頼関係構築コード」の策定

⇒ 事業再生、業績改善、事業承継などが進まない**根本に**「**中小企業経営者と金融機関の信頼関係**」が、“**情報の非対称性**”がある中で、**十分構築されていない問題**あり。

⇒ **中小企業経営者と顧問税理士等は**、「**中小会計要領**」に準拠した財務情報の信頼性確保と「**ローカルベンチマーク**」活用などによる非財務情報の「**見える化」「見せる化**」をする。

⇒ 同時に、**金融機関も**、「**ベンチマーク**」を積極的かつ具体的に開示することで、**中小企業経営者と金融機関が“平時から信頼関係”を構築し**、「**共通価値の創造**」である**地域経済の持続的成長に結実していくことを強く期待したい**。