

地域金融機関に期待する中小企業支援・役割

金融機関の中小企業支援の現状と 層に求められる取組み

小出宗昭

センター長

富士市産業支援センター・f-iBiz



地

域の中小企業および地域金融機関を取り巻く環境

は激変、それに合わせ金融行政も大きく方向転換しつつある。

このような局面において金融業界が注目し、各所から講演依頼が殺到するキーマンこそ、金融庁の遠藤俊英長官と、富士市産業支援センター（f-iBiz）の小出宗昭センター長である。

遠藤氏は、2018年7月に現職に就くと、「対話型」の金融行政を打ち出すとともに、地域金融生産性向上支援室や地域課題解決支援室の設置をはじめ金融庁の組織改編を進めるなど、内外で改革を断行する。

一方の小出氏は、08年から静岡県富士市でf-iBizを運営。中小企業を対象に「売上アップ」につながる独創性あふれるアイデアを提供する。その取り組みはメディアに取り上げられることも多く、今では全国20カ所以上の都市に「〇〇ビズ」が開設されるなどf-iBizモデル

特別対談

前編

地域 経営

金融庁

遠藤 俊英

長官

ルとして全国に広まっている。

二人は3年ほど前から交流、地域経済復活のため、折に触れて意見を交換してきたという。

本誌では、そんなお二人に地域金融機関の課題や中小企業支援のあり方などをテーマに対談していただいた。その模様を、今号と次号の2回に分けてお届けする（以下、敬称略）。

『自行車の経営理念を 現場は理解しているのか』

——まずは、中小企業支援を担う地域金融機関の現状に対する評価を、お聞かせください。

小出 日本の99%以上を占める

中小・小規模事業者を活性化させる担い手となるのは、やはり地域金融機関であるべきだと私は確信しています。しかし、現状の支援状況を見てみると、不十分と言わざるを得ないでしょう。

私が静岡銀行を辞め、f・B・izのセンター長に就任してから11年、多くの中小企業に対して「売上アップ」のための支援を行ってきました。こうした動きを地域金融機関にも広めていこうと支援と並行してセミナー・講演を開いてきましたが、残念ながらf・B・izのような取組みは金融機関には広がっていないと感じます。現場の方向性が違うのか、本部による目標設定がおかしいのか——原因はよく分かりませんが、成果はあがっていませんね。

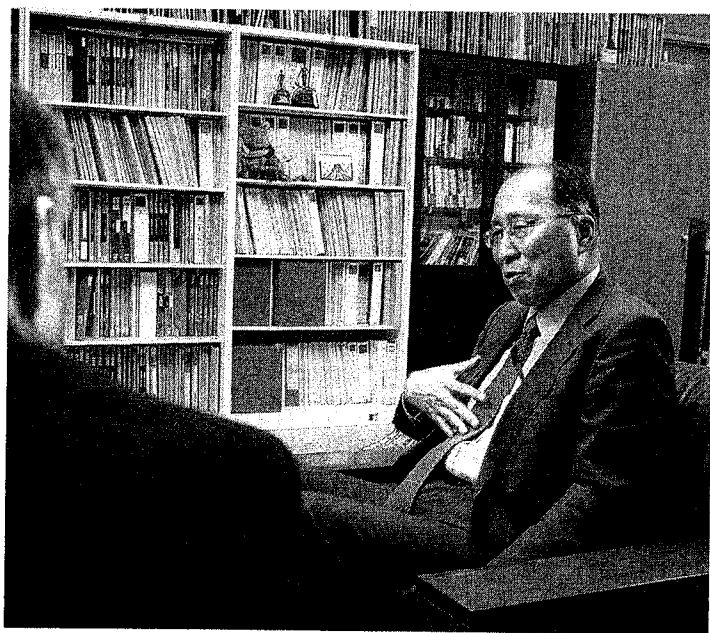
遠藤 私も同じ問題意識を持っています。地域金融機関は中小企業と寄り添って一緒に付加価値を高めていく「伴走型支援」

を行っていくべきですが、そういった支援が十分に行われているとはいえないと思います。

では、なぜ不十分なのか――

その要因の1つに「経営理念」が浸透していないという問題があるのではないだろうか。

私はこれまで金融機関に限らず、日本を代表する大企業を複数視察してきました。ご存じのとおり日本の大企業、とりわけものづくり企業は、平成の30年間で世界での地位を大きく落としてしまったわけですが、いまもう一度復活しようと努力しています。そのとき何から始めたのかというと、現場を巻き込んで自社のミッション、将来のビジョン――つまり「経営理念」を深く議論したのです。創業時の経営理念を見つめ直して、現場も同じ方向を向くことで従業員のモチベーションを高めて、復活を遂げた企業もあります。翻って地域金融機関はどうでしょうか。私が知る限り、現場



えんどう・としひで

1982年東京大学法学部卒、同年大蔵省入省。金融庁証券取引等監視委員会特別調査課長などを経て、2010年監督局参事官、11年監督局審議官、13年総務企画局審議官、14年金融庁検査局長、15年同監督局長、18年7月より現職

わったように思います。「地域のお客様のため」という思いが常に頭の中にあり、経営者に寄り添う支援ができるようになったのです。

遠藤 小出さんがそうだったように、現場の行職員も、自庫の経営理念を理解し、自分たちの取組みは「地域のため」「お客様のため」だと得心していたら、すばらしい支援ができるようになるでしょう。

しかし実際には、経営層がビジネスモデルを一切打ち出さず、経営理念も共有していないため、現場の行職員は自問自答しながら、ノルマをこなすために営業活動に奔走しているのが現状です。これでは地域企業と向き合って地域経済を支えていくことはできません。

こうした現状を踏まえ、今事務年度の金融行政では、「経営理念」にも着目していきます。経営理念を起点として、自分たちの組織をどのようにつくって

を巻き込んで経営理念を議論しているような金融機関は少ないのではないだろうか。むしろ経営理念など気にせず、いきなり収益目標・ノルマを現場の担者に課して「収益を上げてきなさい」としか言っていない。これでは、モチベーションが上がるはずありません。

小出 確かにそうですね。私自身、銀行で仕事をしていたとき

経営理念を意識したことはありませんでした。自分のノルマをこなすことに精一杯でした。私が初めて経営理念の重要性に気付いたのは、静岡銀行から離れてS O H Oしずおかに出向したときです。自分自身が経営課題を抱える企業を探して支援を行うとき、初めて『地域とともに』ということを意識しました。そこから接し方が大きく変

いくのか、第一線で営業に臨む方々はその経営理念に基づいてお客様とどう向き合っているのか——このような点もモニタリングしていく予定です。

小出 どの金融機関もそうですが、入社すると誰しもが就業規則やマニュアルを与えられ、目標が課せられ、それをクリアすることが仕事だと教わります。実は、これは仕事ではなくただの作業なんです。仕事というのは、自分で考え、自分の意思で取り組むものなのです。

今いちど自行車の経営理念を見直して、仕事とは何か、自分は何のために働いているのかということを突き詰めることができれば、地域金融機関も変わってくると思います。

遠藤 おっしゃるとおりです。

『若手が思い切って
上席に意見できる環境を』

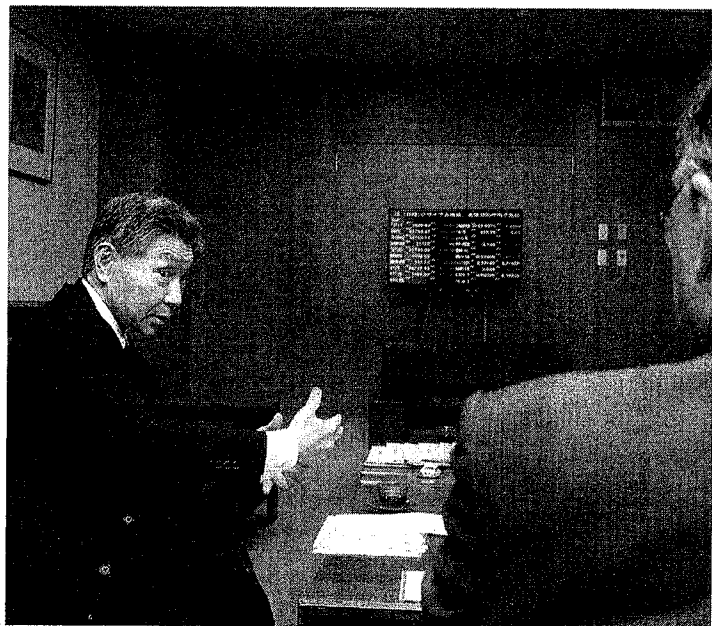
——そのような経営理念を浸透させて、お客様のための支援を

行っていくには、どんな取り組みが必要となりますか。

遠藤 経営理念はどうしても抽象的になりますし、地域金融機関の場合、似たような内容になります。勘違いしてほしくないのは、そんな抽象的な経営理念を、おまじないのように繰り返し声に出させても意味がないということです。

大事なのは、経営層と現場の

行職員が経営理念を共有する時間をつくること。併せて「経営理念に基づいてこういう活動をしたらお客様に感謝されました」「私は経営理念をこのように解釈し、行動しました。そうしたらお客様に喜ばれました」というように具体的な成功事例も公表し、そのような行職員を評価する仕組みを構築するといったことが考えられます。



こいで・むねあき

法政大学経営学部卒、同年静岡銀行に入行。M&A担当などを歴任し、2001年創業支援施設SOHOしずおかへ出向。08年静岡銀行を退職し㈱イドムを創業、富士市産業支援センター・f-Bizの運営を受託、センター長に就任

小出 金融機関には厳格なマニュアルやルールがあつて、それを守って運営しようという風潮が強すぎると感じます。若い行職員が自行車の規定に合わないような融資案件を持ってきたとき、「こんな案件、ウチでは取り上げることがない」「余計なことをするな」と否定してしまふ——これでは行職員の成長の芽を摘んでしまっただけです。

地域のお客様のためになる案件なら、それが規格外のものであつても取り上げる——そのような姿勢が絶対に必要です。

遠藤 私もその点はとても重要だと感じています。

私は4年ほど前、あるIT企業を見学したのですが、そこは「サイコロジカルセーフティ」（心理的安全性）を特に重視して、組織の生産性を高めています。心理的安全性とは「何を言ったって上席から怒られることはない雰囲気」「自分自身が思ったこと・感じたことを素直



すべての金融機関が同じ研修・資格取得を推進する現状には疑問を感じます

(小出氏)

に話せる環境・関係性」をいいます。これは組織を運営していくうえで極めて重要ではないでしょうか。

例えば金融機関でみると、本部が支店に対して何も言わずに過大なノルマだけ課している、支店長も何も言わない——これでは、本部と支店、および支店

長と現場の行職員との間に信頼関係は生まれえない、つまり心理的安全性が保たれていません。

一方で支店長が盾となり、本部の理不尽なノルマに抵抗するようなことがあれば、現場の行職員は「この支店長とともに頑張っていこう」という気になるでしょう。心理的安全性が確保

できており、生産性も高まっていくと期待されます。

心理的安全性があれば、若い行職員も上司に自分の意見をぶつけることができ、上司もそれを取り上げるようになります。結果的に創造性・獨創性あふれる職場になるわけです。地域金融機関には、ぜひこのような環境をつくってほしいですね。

小出 本場にそう思います。地域金融機関はどうしても強制的に同じモデルを行職員に押し付けてしまっています。

例えば、入社すると全員に法務・税務・財務の検定試験を受けさせて、最終的には中小企業診断士の資格合格を目指してもらう。中小企業診断士が悪いとは言いませんが、コンサルティング要員を育てるにあたっては資格取得だけがゴールではありません。そこに何の疑問も挟まずに、すべての地域金融機関が同じような研修・資格取得を推進している——これでは、新

しいことにアグレッシブにチャレンジできるような行職員は育ちません。

遠藤 そのような状況は、まさに心理的安全性とは正反対の状況にあります。いきなりノウハウを教えたり、資格取得を促したりと行動から入る一方で、経営理念やマインド(心)については何も教えていないと、ノルマをこなすことには長けているもののお客様には感謝されない行職員をつくり上げることになってしまっています。

『外形を整えるのではなくマインドを重視すべき』

——金融機関は事業性評価にも取り組んでいます。そのあたりの成果はどう見えていますか。

遠藤 ここでもマインドが置き去りになっているように感じます。金融機関は「事業性評価をする」と外形・行動から入ってしまい、本場にそれが取引先のためになっているのか、実際の

支援の中身には目を向けていないのではないのでしょうか。

私は、事業性評価とは「事業性を理解しよう・評価しよう」という、取引先に寄り添う気持ちの問題だと考えています。決して「事業性評価シートを〇枚作った」などと外形を取り繕ってその件数を金融庁に報告するための取組みではありません。

小出 同感です。私は事業性評価に率先して取り組むように金融庁が示したことは素晴らしいと考えています。取引先に寄り添いそのポテンシャルを見抜いたうえで支援につなげる——私がf-Bizで取り組んでいることと同じですね。

ところが、実際には事業性評価シートを作って、その取引先に融資を行えば事業性評価融資を行ったことになる。金融庁に対して「事業性評価融資を〇件行った」という報告をすることしか頭にならないから、本来的にやらなければならないことを飛ば

して、支援を行った気である。こんなことを繰り返していたら一向に金融機関の本業支援は前に進んでいきません。

遠藤 その点はいわゆる金融庁も反省しなければならないと思います。金融庁が「事業性評価に取り組んでいますか」「何件、事業性評価融資を行いましたか」

外形やノウハウではなく 経営理念やマインドを理解し 支援にあたるべきです

(遠藤氏)

と外形をチェックするから、金融機関側も体裁を整えようとしてしまう——金融庁と金融機関の間には心理的安全性が確保されていないため、このような問題が生じるといえるかもしれません。

その意味において経営理念のところで申し上げたとおり、今

事務年度は、地域金融機関はどういう考え方をもち、どのような姿勢で企業支援に取り組んでいるか、そのためにどんな態勢を整えているのか——外形ではなく、考え方・マインドをヒアリングするようにします。

当然、金融庁が「お手本」を示すことはなく、ましてや「こーやりなさい」と金融機関に押し付けることもありません。金融庁の職員には「とにかく金融機関の話を聞く」「否定するのではなく誉める」モニタリングを進めてもらいます。そうすれば心理的安全性も生まれ、金融庁と金融機関が中小企業支援に関して忌憚なく意見交換する「対話」もできるようになるはずです。

金融庁と金融機関が 「対話」する仕組みを構築

小出 実際にf-Bizで中小企業支援にあたっていますと、なぜこんな借入状況になっ





まったのかなという企業に出くわすことも少なくありません。

例えば、小売業を営むある個人事業主は、資金繰り面で大きな課題を抱えており、売上向上策をアドバイスしようにも、まづ目の前に迫る倒産の危機を回避しなければならぬような状況でした。

なぜ資金繰りが苦しいかとい

うと、事業性融資とは別に複数の金融機関からカードローンを800万円も借りていたからです。事業性融資ならリスクも可能ですが、個人向けカードローンはそうもいきません。さすがに私も頭を悩ませたと同時に、なぜ金融機関はこのよう

な個人事業主に平気でカードローンを実行する

のか、どうしても納得がいきませんでした。

遠藤 なぜカードローンを貸すのか——それはカードローンを出すことで、融資残高が伸びて評価されるからですよね。カードローンが地域の個人事業主に對してどれだけマイナスの影響を与えるかは、深く考えていないわけです。

小出 おっしゃるとおりだと思います。この個人事業主につい

ては、ある信用金庫がカードローンの分をまとめて肩代わりする融資を行ってくれたため、資金繰りを大きく改善することができました。

遠藤 金融庁としては、金融機関の対応をただ「怪しからん」と否定するだけでは改善していきません。大切なのは「なぜ取引先を苦しめるような貸出しに至ったのか」という事情を勘案して、それを金融行政に反映させていくことではないでしょうか。

当然ながら金融機関は、不都合な融資案件について金融庁には報告しません。報告しても金融庁に怒られるだけで自庫にはメリットがないからです。こ

こでも心理的安全性がカバーされていませんよね。

でも、これからはこうした傾向も変えていくつもりです。金融庁のほうから地域金融機関に「その案件については、このよ

うな支援が考えられないでしょ

うか」「別の金融機関では、このような支援を行っています。参考になりませんか」ということを提示していけたら、金融機関側にも不都合な案件を報告するメリットが生まれ、「対話」につながるはずです。

金融仲介機能を発揮するため、金融機関にどんな取組みを行ってもらおうとよいのか——この点について「対話」する仕組みを、モニタリング検査とはまったく異なる枠組みの中で、運用していければと思います。

小出 それはすばらしいアイデアです。経営者とよく話し合いお客様にとって一番良い選択肢を選んでもらう——そのような支援を金融機関が行えるように金融庁が後押しできる仕組みに期待します。

（聞き手・構成 本誌・長谷川健太）
※次号の後編では「地域金融機関に必要な人材と若手行職員のあり方」に関する対談をお届けします。



経営者目線で 伝える 考える 資金繰り

解説▶上田 真一 銀行取引コンサルタント

第4回

資金繰り表の作り方と作成のメリット

ココが
知りたい

資金繰り表が重要なのは理解しているつもりですが、多くの中小企業では作成自体に着手できていないように見えます。経営者が資金繰り表を作成したくなるようなメリットや作り方のコツはありますか？

中

小企業の経営者には、資金繰り表の作成に苦手意識を感じている人が多くいます。PC (Excelの操作) に習熟していないという面もありますが、これまで一度も作成したことがなく、食わず嫌いというケースも多いでしょう。

そんな経営者はどのように資金繰り管理をしているかという、自身の頭の中で計算していることが多いようです。毎月の入金と出金の合計額を比べて「今月は足りるけど来月は足りないかも…」というように大雑把に計算しているのです。

中小企業の資金繰りは 経営者の頭の中にある

経営者の頭の中の資金繰りのイメージは図表1のようになります。そして、経営者は次のように考えます。

「今月末までの出金は7000万円、入金は5500万円。今、普通預金に500万円あるから、ざっと1000万円くらい足りなくなるなあ」
「B社の社長から1ヵ月ほど支払いを待ってほしいと頼まれたから、B社への売掛金1000万円が入らないとすると、全部

で2000万円足りなくなるってことだな」

ちなみにB社からの支払い延期依頼のような情報は、経営者の頭の中だけにあり、経理担当者は何も聞いていないということもあります。したがって、普段は経理担当者と面談していても、最終的には経営者の頭の中にある入出金の勝ち負けについてヒアリングしないと、金融機関の担当者が資金の過不足を把握することは難しいといえるでしょう。

まず金融機関の担当者としては、「資金繰りは経営者の頭の