

特別座談会

金融本来の機能を発揮して 業界に蔓延する歪みの是正を

国内の中小企業を取り巻く金融環境の厳しさは、日に日に増していつている状態である。今回、各方面にてご活躍中の4名の方々に、座談会というかたちで金融行政のあり方について討論していただいた。現在の金融行政および金融機関に対する提言や厳しい意見などが多数出され、業界環境の問題点を鋭く突くものとなった。

(聞き手：(株)ディー・エムサービス コンサル部長 柳 憲一郎)

参加者

アジア太平洋マネジメント	代表	青木 道生 氏(共催)
西南学院大学	商学部准教授	西田 顕生 氏
ラピス司法書士事務所	司法書士	井手 誠 氏
A社	代表	A 氏

最近の金融機関スタンス

—まず、それぞれの自己紹介をお願いします。

青木 学卒後、九州の地方銀行に勤務し、法人融資を行なっております。しかし、金の貸し借りおよび融資判断における財務審査だけでなく、真に中小企業の欲しているニーズに対応するためには、独立した立場で事業を行なう方がより高度な対応ができると考え、本年3月より北九州において、中小企業の金融コンサルティング事業を創業し、現在に至っております。

A氏 建設業を主とする会社の経営を行なっております。昨年9月

に社長に就任し、ようやく1年が過ぎたところです。金融機関とのやり取りを通じて感じたことを、今回お話できればと考えております。

西田 西南学院大学では「証券論」という科目を教えています。もともとは地域経済の分析を行っており、そのなかで地方銀行や中小企業の経営分析も行なってきました。2005年に北九州市立大学と北九州経済についてのアンケートを行なったのですが、それから時間が経過した現在の状況を本日はお話できると考え、出席させていただきました。

井手 私は、司法書士業務に従

事している関係上、直接的に金融に関わることは少ないのですが、商業登記絡みで企業とお付き合いするなかで、近年は直接金融や事業承継の相談を受けることが増えてきております。また、不動産登記の面で金融機関とのやり取りもあり、今回の会にお役に立てる情報もあると考えて、出席させていただきました。

—最近の中小企業に対する金融機関の融資スタンスに対して、何か要望などはありますか。

青木 仕事柄、さまざまな金融機関との折衝に臨んでいます。最近顕著な傾向として、金融機関ごとに

融資スタンスが違ってきていることを感じます。

たとえば、福岡・北九州以外の地方になりますと、競争原理が働かないこともあって、若干消極的なスタンスも見受けられます。北九州市内においては、融資を出せる企業にはかなりの低金利攻勢をかけている金融機関もあるようです。また、財務諸表等の数値ベースでの融資判断が顕著であると思います。ひとえに、スコアリングに依存した融資というわけではありませんが、その企業のビジネスモデルや成長性など数値化することが難しい部分に関しての評価がなされない、またはその客観的な評価基準がなく、目に見える担保や協会保証などに企業の評価が左右されています。その傾向は、一般的には信用金庫によく見られると感じています。

A氏 ここ近年で、取引銀行のスタンスが変わったと感じることはありませんでした。しかし、弊社が前期非常に良い決算が出せたのですが、そこからかなり対応は変わったと思います。以前は協会保証の話が当たり前のように出てきましたが、それ以降少なくなりました。

弊社の業種は建設業で、属性という意味では高い評価ではないと思いますが、やることをやって実績を作れば、金融機関はしっかり支援してくれるのだなということを非常に感じました。

西田 私が05～06年に調査した金融機関の対応傾向として、リレバン(リレーションシップ・バンキング)を本来やらなければいけない企業にリレバンせず、逆にトラバン(トランザクション・バンキング)でいいところに対してリレバンを行っているミスマッチ傾向が見られました。近年では、それがますます

顕著になってきています。

井手 融資先の紹介を金融機関に依頼されることはありますが、先ほどのお話の通り、「経営者の意欲」や「しっかりとした事業計画が作成されていること」よりも、財務内容や数字が重視されている傾向があることを強く感じます。

——総じて、財務内容中心の審査体制になっているということですね。これは、金融機関、金融庁の自己査定マニュアルの弊害が出ている部分だと思われませんが。

青木 リレバンはそもそも、与信先と金融機関の距離を縮めて、そこから得られた情報量を最大化し、情報の非対称性を最小化することを求めたモデルであったと思います。05年あたりでリレバンがしきりに叫ばれていたと思いますが、企業の格付のシステムそのものが変わったわけではありません。金融機関が、システムに財務内容を落とし込む際に、企業の成長性や経営者の評価というものが数値化されているものではなく、企業の成長性や経営者自身の評価といった定性的側面は、担当者の主観に頼らざるを得ない部分になっています。そして、それが企業のスコアリング向上、つまり格付値の向上に反映されているのかというと、まったくそのようなことはありません。都銀では一般的な手法となったトラバンは、審査コストの観点から見れば圧倒的なアドバンテージを有します。地方金融機関が標榜するわけにはいきませんが、実際の審査プロセスにおける合理化の一環として、トラバンに近いスコアリングモデルを導入しているという、構造的ジレンマを抱えていることは事実ですね。

数字を入力さえすれば、みな一律の評価ができる——その結果、ビ

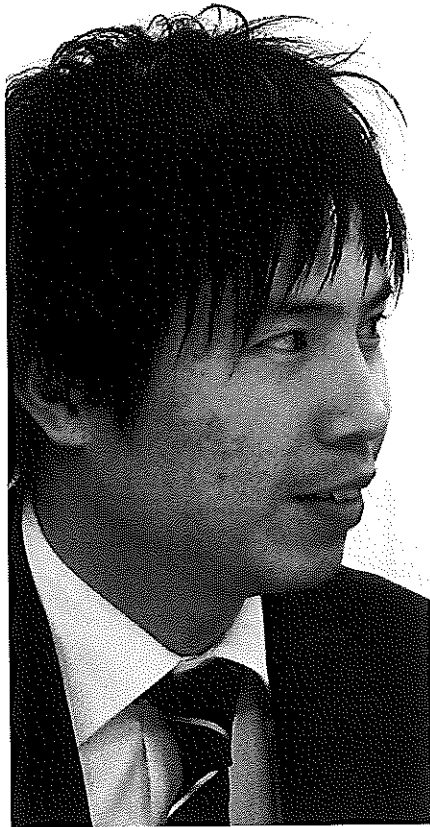


アジア太平洋マネジメント 代表 青木 道生氏

ジネスモデルや事業の本質を評価できる銀行員が少なくなったということは、非常に問題だと思います。一方で、融資担当者として「審査レベルを画一化しなければならない」という金融機関サイドの人材育成上の問題も、一定の理解はできますが、審査担当者によって「企業の評価にムラが出る」というのも、それはそれで問題ですからね。

A氏 「金融検査マニュアルの弊害」というものは、言われて久しいですね。それを現場の銀行員はよく理解はしていますよ。「経営者の声に耳を傾けなくてはならない」、「現場に赴いて自分の目で見なくてはならない」——それをわかってはいるのだけど、できていません。

それは客観的に見ると、事務に忙



ラピス司法書士事務所 司法書士 井手 誠氏

殺されていることが最大の理由だと思います。しかし、それを批判するだけではなく、こちら側——経営者サイドからのアピールやアプローチ不足も往々にしてあると思われる。四半期ごとに金融機関に出向き、説明・報告をするということを行なうだけでも、信頼関係はかなり深まると思います。

金融機関はけっして顧客情報がないがしろにしているわけではなく、むしろ知りたいと思っています。そこに対する、企業側からのアプローチを行なう必要性はあると思います。

——融資申し込みのときに初めて資金繰り表を出す企業と、常に資金繰り表の提出がなされている企業とで、金融機関の対応が相異なることは十分にあり得ることです。

ね。

青木 昔の銀行員というのは、企業を知る努力を行っていたと思います。今は企業側から知ってもらう努力を行わないと、興味さえ持ってくれないということは事実ですね。

しかし、金融機関のモニタリング行為の一環としても、与信先企業のビジネス自体を知るという努力義務は、昨今の景況感からしても、必要だと思えます。

西田 行政施策として、地銀はトラバンをやっている都銀に比べてモニタリングをしっかりとやっており、情報の非対称性はないという前提があります。ですから、地方金融機関にはリレバンをやらせてもうまくいくという思い込みが出てきます。

しかし、一方でトラバンを行なうような政策を打ち出し、一方でリレバンをやれというズレが、中小企業金融の歪みとして現れているように思います。

北九州銀行への反応

——北九州銀行(以下、北九銀)設立における影響について、お聞かせ下さい。

A氏 弊社のある山口県内ではあまり影響というものは感じませんね。しかし福岡銀行が、山口県内において積極的な営業を行なっているということは聞きます。

青木 北九銀が設立されることについて、地場企業の期待は2つに集約されていると思います。1つは金利で、もう1つは融資が出るのかということ。

間違いのないことは、北九銀が設立されることによって、北九州の金融マーケットにおいて金利競争がますます激化するということです。

この金利競争は、地場企業を育成していこうという観点がまったく見えません。「A銀行が出すなら、B銀行も出す」という銀行間競争を行なっているだけです。この設立を機に、本来の長期安定的な資金供給ができる金融機関としての使命を感じ、そして与信先企業からは、適正な金利を確保していただきたいですね。

西田 私は九州新幹線と似ていると思います。名前ばかりが先行して、実際開業してみるとさほど大きなインパクトはない。山口銀行が名前を変えて北九銀を設立した要因というのは、個人のマーケットを意識した行為であるわけで、企業金融における設立メリットがどの程度あるのかということは計りがたいですよ。期待先行であるがゆえの設立後の落胆ということも、企業側からすればあると思います。

井手 福岡市内の企業経営者にヒアリングしたのですが、結論を言うと「静観」ということです。「かたちははっきり見えてこない」、「関心はあるが、過剰な期待もしていない」というスタンスの声を多く聞きました。

——今回、弊社が行なった北九銀のアンケートについても、回答率、内容ともに若干関心が低いというか、様子見感はありました。次に、金融機関の提案営業についてのご意見をいただきたいと思えます。

A氏 当社の取引銀行である山口銀行や商工中金等は、きっちりとした提案をしてくる。信用金庫も提案ということで受けたりしますが、やはりそこには内容の差異がありますね。

青木 今の金融機関は、フィービジネス(いわゆる預り資産業務)に走りすぎの感があります。「銀行員

は忙しい」——まさに、この部分が強く影響していると思います。行員は、かなり細分化された商品のノルマを課せられています。そのなかで、提案営業というものを金融機関がどう捉えているのかというと、「ビジネスマッチング」といって商談を成立させるノルマ項目を設けたり、金融機関主催のビジネスフェアに何社出展させ、何件商談を成立させたか、ということがノルマになっています。金融機関における行員レベルの提案営業とは、それを達成することを意味しています。

結果として、提案営業の位置付けとしては、顧客のロイヤリティ向上という目標を掲げているにもかかわらず、そのプロセスはノルマに縛られた評価主義の制度設計で運用されています。現状レベルの金融機関の提案営業は、マーケットからの理解はさほど得られていないと思います。

——たしかに、銀行員のノルマを課す形態はかなりのプレッシャーを感じるでしょうし、自らの業務、対顧客に対しても、少なからず悪影響を与えている部分はあるでしょうね。

西田 かつて金融機関系のシンクタンクがたくさんありましたが、第三セクター絡みの仕事がメインでした。しかし、今の状況だととてもやっていけずに、次々に撤退してしまいました。

そこで何をやったかということ、経営コンサルティングを標榜した取り組みです。これは名前ばかりの部分が多く、実際にやっていることといえば、企業の社員研修であったりするわけです。こういったものはほかに任せて、たとえば公共と民間を繋ぎ合わせるビジネスを行なうなど、地元金融機関であるからこそできるコンサルティングを行なって欲し

いですね。

円滑化法の功罪

——では次に、昨年12月に施行されました「中小企業金融円滑化法」(以下、円滑化法)についてお聞きします。来年3月までの時限立法として成立し、最近では少し落ち着いた感がありますが、それでも申し込みは全国で約47万件程度あり、需要の底堅さを感じます。倒産件数が若干減少傾向にあることは評価できるとは思いますが、その反面、リスク(貸出条件緩和)を受けた企業の条件が元に戻る時期になると、建て直しができなかった企業の倒産数が再び上昇するのではないかとされています。

青木 この受入は金融機関にとって努力義務ですが、施行前と何が制度として変わったのかというと、リスクした債権に関しては無条件に「要管理先」という債務者区分に位置付けられていたものが、実現性があり、かつ抜本的な経営改善計画書の提出がなされれば、一つ上のランク「要注意先」に位置付けられるようになりました。

まず、「要管理先」に該当した場合、この債務者区分から引当率が格段に上がります。努力義務とはいえ、金融機関としては無条件に受け入れることはできないわけです。このジレンマを解消するために、「要注意先」として区分できるようになりました。しかし、実質は「要管理先」のまま推移している企業が多い状態です。「要管理先」から追加融資は不可能であることが一般的です。

では、「要注意先」になったからといって追加融資ができるのかというと、リスク段階で元金の返済が行なわれていないわけですから、そう



西南学院大学 商学部准教授 西田 颯生 氏

いう先に対しては銀行の政策的な意図でもない限り無理です。結局、リスクを受けた企業というのは、追加融資を受けることができないのが一般的です。

この結果、返済を開始した際に、倒産する企業が多く出るのではないかと危惧を持っています。つまり、「実現性が高く且つ抜本的な経営改善計画書」の策定の主体が金融機関であったり、経営者自身が策定したとしても、外部機関などのモニタリングが行なわれない。本来的には金融機関にモニタリング義務がありますし、そもそも「中小企業金融円滑化法」は、リレバがすでに機能しているという前提のもとに施行されています。預り資産手数料の獲得ノルマに手一杯な銀行員に、リスク先の高度なモニタリングや、コ

特集・金融行政改革への提言

ンサルティング機能の発揮など、物理的に無理だと考えます。

西田 私も同感ですね。企業延命の時間稼ぎ以外の何者でもないと思います。9月決算を上方修正する金融機関が相次ぎましたが、これは返済猶予期間中だけの特典のようなものです。この状態が当然続くわけではなく、副作用としてのぶり返しが非常に怖いですね。

A氏 私のまわりではあまり聞かない話なので、「意外にリスケ先は多いのだな」という感じがします。しかし、経営者の立場で現在の環境をみると、「利払いのみ、元金返済猶予」では、よほどのことがない限り、経営の抜本的な改善は難しいですね。こういうときこそ、金融機関のコンサルティング能力を発揮すべきではないでしょうか。

経営の中身まで立ち入った経営改善策を、厳しい視点で行なっていく。その時点では辛いものなのかもしれませんが、そうでもしないと、先

ほどの話では約47万件のリスケ企業の持つ社会リスクがそこにあり続けるわけですから、非常に怖いですよ。

青木 リスケ企業が経営改善計画書を提出した後に、金融機関が1カ月に1回でもいいから、モニタリングをしっかりとっておけば、ここまでの深刻さは浮かび上がってこなかったのではないかと思います。もっとも現場レベルでは、銀行の決算上方修正が相次ぐなかで、現時点で切羽詰まった「深刻さ」を感じてはいないのでしょうか。

「要管理先」から「要注意先」に上位遷移した元本返済猶予中の企業の返済が開始されると、資金ショートを起こす企業は数多いと思います。その際、「要管理先」からの破綻と「要注意先」からの破綻では、金融機関の与信ポートフォリオ構成上の観点からも、当該債務者区分における債権全体に対するデフォルト率の引上げは、銀行決算に多大な

影響をおよぼします。結果、銀行の自己資本問題が再び顕在化し、マクロ経済に大きなインパクトを及ぼすと懸念しています。リスケ期間中に、返済開始に耐え得るだけの収益力・CFを賄えた企業が、一体どれほどあるのでしょうか。

西田 リレバンはしっかりとできているということを前提として、今回の制度設計がなされていることが問題だと思います。リレバンと称しながらトラバン化している今の金融機関の実態では、この制度システムを遂行していくことは難しい気がします。

井手 円滑化法の目的は経営改善であるにも関わらず、リスケで延命できたことで目的を達したと感じている企業が圧倒的ではないでしょうか。少し先を考えれば、非常に怖い考えですよ。先ほどの金融機関によるコンサルを行なっていく、絶好の機会でもあったのではないかと感じています。



A氏 経営改善計画書について金融機関から、形式的な物ではなく質の高い計画書を作成するアドバイスがあつて然るべきではないかと感じます。経営者の多くは、命をかけて経営を行なっていますよ。その想いに少しでも応えてほしいですね。

青木 商工会議所やTKCなどで、計画書の作成指導というものは行なわれていると認識していますが、「今から金融機関に計画書を提出しなくてはいけない」、「今月でもリスケしなければ資金繰り破綻してしまう」という切羽詰まった状態で、経営コンサルのところへ来られる経営者の方は多いですね。「なぜ、もっと余裕のある段階で着手しなかったのか」というジレンマを感じることは、多々あります。

原点への回帰を

——そのほか、何か意見はありますか。

西田 本来であれば、金融機関によるリレバンの機能強化、地域密着金融ができていくという前提のもとに、円滑化法が出てきたはずですが、しかし、現状を分析する限り、リレバンの機能強化ということ自体が、果たせていないように思います。金融業界や行政は、リレバンのシステムに関して自画自賛する向きも見られますが、それをもう一度問い直す時期に来ているのではないのでしょうか。

そもそもリレバンの出発点は、大手行の不良債権半減目標を打ち出したときに、地方金融機関は大手行とはビジネスモデルが違いすぎるため、大手行のような外科手術ではなく、漢方薬を処方して自ら治療していくというような不良債権処理モデルであったはずですが。



しかし、無担保融資やスコアリングモデルのローンの推進を行なうなど、当初モデルのなかにリレバンとの関連性の薄い要素を詰め込みすぎた結果、リレバンの機能強化そのものが図れず、今日に至っているのが現状だと思います。この見直しは、早く行なわなければなりません。

青木 金融機関の行員に対する一定のノルマ設定などは、止むを得ないと考えます。しかし総論として、ここまでの預り資産手数料獲得における営業推進は、何よりも銀行員のモチベーションを低下させ、本来ならば中小企業のコンサルティング機能にその能力を発揮できる力が、役務収益の獲得に投下されています。

明確に申し上げますが、市場は金融機関に、投信や生保の営業推進などを望んではいません。今、中小零細企業が金融機関に求めていることは、少なくとも今以上に自社のビジネスを知ってもらい、銀行のコンサルティング機能とファイナンス機能のもと、「イノベーション」を

創造することです。融資と投資は違いますが、間接金融として可能な支援の在り様は、数多いと考えます。

「100年に1度の大恐慌」とたとえられる経済の異常事態に、銀行が好景気時と同様に投信と保険を売って、地方銀行の使命である「地域経済の発展」に寄与することができるのでしょうか。マーケットの真のニーズを汲み取り、銀行自体のビジネスモデルの変革を行なっていたきたいと思います。

借手側のニーズは、07年を境に明確に変化しています。銀行にとっての「持続可能なビジネスモデル」とは、与信先との共存共栄であり、「育成型金融」に帰結されると考えます。原点回帰し、この本来的な機能を発揮していただきたいと、強く願います。

——本日は、さまざまな分野からのご意見ありがとうございます。今回の討論会内容は、行政を含めてさまざまな金融機関に対するシグナルとして発表してまいりたいと思います。

(文・構成：神田 将秀)

IB

アイ・ビー

2010年11月25日[木] No.1588

地域企業の繁栄をサポートする経営情報誌
企業特報 INFORMATION BANK

週2回(月・木曜日)発行 年間購読料157,500円

1996年4月10日 第三種郵便物認可 掲載記事二次転載不可

特集

金融行政改革

への

提言

特別座談会

金融本来の機能を発揮して
業界に蔓延する歪みの是正を

北九州銀行および
競合行に関するアンケート

群雄割拠の健食薬系事情

OTCとの差別化がポイント
シニア市場開拓が成功のカギを握る

クローズアップ

日本海外ビジネスの昔を振り返る
大倉マン奮闘記・西独&英国編(下)

情報S.I.C
SECRET
INFORMATION
IN COMPANY

5期連続赤字は回避したが…

上村紙業(株)

振興銀破綻の余波をかわせるか

クレスト・インベストメンツ(株)

- 企業公告
- アラーム・ワンポイント情報
- モルグ・カンパニー(破綻情報)
- 裁判事件名記録