

「目利き力」と地域金融機関

古江 晋也

要旨

近年、地域金融機関経営において「目利き力」の向上が喫緊の課題になっている。目利き力とは取引先企業や個人事業者の将来性を見抜く能力であり、その能力を向上させることで、これまでの財務数値を重視した融資判断や「担保主義」から脱却する一方、創業・起業をめざす人々への融資を促進することが期待されている。しかし、目利き力の重要性が議論されながらも、なかなか深化が図れていない現状もある。

本稿では、第一勧業信用組合と秋田県信用組合の取組みを事例に、目利き力と地域金融機関経営のあり方を検討する。

はじめに

近年、金融機関経営において「目利き力」を高めることが喫緊の経営課題の一つとなっている。目利き力の向上がクローズアップされた要因の一つには、金融庁が地域金融機関に対し、事業性評価への取組みを要請したことや、「金融仲介機能のベンチマーク」における計数報告を求めたことなどがある。

目利き力とは、一般に取引先企業や事業者の競争優位性を見抜く能力や、担保や保証に過度に依存しない融資を実施する上で必要な判断能力などの文脈で用いられるが、「事業者の将来性」を見抜く能力に他ならない。

本稿では、まず 1990 年代後半以降から今日までの目利き力と金融行政、地域金融機関の動きをまとめることにする。

目利き力と地域金融機関を取り巻く環境変化

不良債権問題が深刻化した 90 年代後半以降、金融機関の多くは不良債権処理と自己資本比率の維持の両立という難しい経営課題を抱えていた。また信用リスク

管理が高度化する中、「格付け」「債務者区分」「自己査定」というキーワードが重視されるようになり、「スコアリング審査」も注目されるようになった。

そして、このことが「画一的な経営行動」を展開することに拍車をかけ、「担保主義」と相まって「金融機関は晴れた日には傘を貸し、雨が降り出すと取り上げる」と揶揄されるようになった。

不良債権処理が喫緊の経営課題となる 2000 年代に入ると、金融庁は「金融再生プログラム」を発表。主要行には抜本的な不良債権処理を求める一方、中小・地域金融機関については「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(第一次アクションプログラム)の取組みを要請した。

第一次アクションプログラムは不良債権処理に力点が行われたものの、「創業・新事業支援等の強化への取組み」「担保・保証に過度に依存しない融資等への取組み」など目利き力が重視される取組みの実施も求められた。

リレーションシップバンキング(地域密着型金融)の機能強化に関するアクシ

ョンプログラムは、第一次(03~04年度)、第二次(05~06年度)と4年間継続され、07年4月、金融庁はその結果ともいえる「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について 地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を」を公表した。同報告書では、地域密着型金融の取組みは、数字上は着実に実績が上がっていると評価したが、事業再生や、不動産担保、個人保証に過度に依存しない融資等の取組みは不十分と評価するなど、目利き力が必要とされる取組みの進展が図られていないことが浮き彫りとなった(地域密着型金融は「恒久的な枠組み」として取り組むことが同報告書で提言された)。

08年9月、政府は、米国で「リーマン・ショック」が発生したことへの対応策として、09年12月に「中小企業者等に対する金融円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(中小企業金融円滑化法)を施行した。同法は一年間の時限措置であったが、政治判断から13年3月まで期間が延長されるとともに、金融庁は条件変更などを行った債務者に経営相談を含めたコンサルティングを行うことを地域金融機関に要請した。

またこの時期は、日銀の金融緩和政策などから、各金融機関とも利ざやの縮小を融資量でカバーする動きが活発化し、信用力のある企業を巡り、熾烈な金利競争が展開されていた時期でもあった(熾烈な競争はマイナス金利政策下の現在も続いている)。そのため、創業・起業をめざす人々や、創業後間もない事業者の資金ニーズを金融機関に汲み取ってもらえない状況が続いた。

事態を重く見た金融庁は事業性評価の

取組みや「金融仲介機能のベンチマーク」における計数報告を要請するとともに、16年10月公表の「平成28事務年度 金融行政方針」では、「十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取組みが十分でないため、企業価値向上等が実現できていない状況」を「日本型金融排除」とし、その実態把握を行うことが示された。

このように金融庁の検査・監督の考え方が「規制の形式的な遵守のチェック」から「実質的に良質な金融サービスの提供を重視」へ、「過去の一時点の健全性の確認」から「将来に向けたビジネスモデルの持続可能性」へと方針転換が図られる中、地域金融機関は目利き力の向上並びに創業・起業支援の取組みが喫緊の経営課題として浮上したのである。

目利き力とその課題

事業者の将来性を見抜く能力を目利き力とすれば、これまで重視されてきた「格付け」や「担保主義」は過去の事業実績への評価である。

近年、金融機関では、渉外担当者の目利き力を向上させるため、取引先企業への工場見学や、経営支援・改善提案を活発化させるようになっている。また目利き力の向上の一環として、中小企業診断士をはじめとした各種資格の取得や、様々な専門機関への派遣など、専門知識の高度化を図る取組みも増加している。

これらの取組みは、行員や職員一人ひとりの能力(目利き)の向上に貢献すると考えられるが、その一方で、これらの取組みが渉外活動、営業店マネジメント、融資体制、各業績評価、ビジネスマッチングといった取引先支援と、どのように

写真 1 第一勧業信用組合本店



写真 2 第一勧業信用組合の本店内



結び付いているかという組織レベルの段階になると、実は分断されている場合が少なくない。

また、目利き力の真価が最も問われる創業・起業支援の取組みは、高止まりする中小企業の廃業率や地域経済の停滞の打開策としても注目されているが、地域金融機関のなかには、なかなか取り組めないケースも多い。

そうした中、ここでは東京都新宿区に本店を置く第一勧業信用組合と、秋田県秋田市に本店を置く秋田県信用組合の取組みを事例に、創業・起業支援の取組みから目利き力のあり方を検討する。

第一勧業信用組合の取組み

(1) 人とコミュニティが欠かせない

第一勧業信用組合（以下、第一勧信、

写真 1、2) 理事長の新田信行氏は「協同組織金融機関における目利き力には『人』と『コミュニティ』という要素が欠かせない」という^(注1)。ここでいう人とは、組合員とフェイス・トゥ・フェイスで向き合い、組合員の考え（将来性）を汲み取ることにあり、コミュニティとは融資を希望する組合員が所属しているコミュニティ（同業者組合など）からの評価を意味する。そしてこの2つの要素が、担保や保証に依存しない融資の基盤となり、組合員の創業・起業ニーズを支えている。

以下、職員一人ひとりの目利き力の向上に加え、協同組織金融機関における「目利き力」の意義とは何かということ概観する。

^(注1) 第一勧業信用組合の事例については、第一勧業信用組合へのヒアリング取材に加え、古江晋也 [2016a]「信用組合と地域密着型金融(第13回)『目利き力』を重視することで顧客支援を行う第一勧業信用組合」『しんくみ』全国信用組合中央協会を参照している。

(2) 人材育成と業績評価

まず、人材育成については、職員の専門性を高めるため、「相談員認定制度」を導入している。この制度は事業金融、不動産、創業支援、投信や保険などの分野で専門性を高めることをめざしており、なかでも事業金融は、支店長経験者などの事業戦略室の職員が、渉外担当者と同行訪問して指導を行う。期間は1年間であり、最終試験をパスすると相談員になる。ここでいう最終試験とは、取引先企業の改善提案を実際に行うことであり、その提案内容が評価される。また、ロールプレイングによる研修も職員の技能の底上げを図る上では重要であり、地道な

取組みによる経験の蓄積が目利き力の向上には欠かせないことが改めてわかる。

一方、第一勧信における支店の業績評価は、預金残高などの定量的な評価だけでなく、「工場見学の回数」「経営者の人柄」「社是」「経営者の悩み」を把握しているか、など定性的な評価をも重視している。このことは、営業店の職員に、取引先事業者と積極的にコミュニケーションを図ることを促す効果をもたらしており、数字ありきの営業に陥らない工夫ともいえる。

(3) 融資と出資、専門団体との連携

一方、創業・起業支援における融資について、第一勧信はプロパーローン「かんしん未来ローン」(無担保で融資上限額1,000万円)を提供しているが、融資だけでなく出資という観点からも、資金を供給する体制を構築している。具体例として、全国信用協同組合連合会などと2015年12月に設立した地域経済活性化ファンド「かんしん未来投資事業有限責任組合」(業務運営者:第一勧信100%出資子会社の恒信サービスとフューチャーベンチャーキャピタル、総額3億円、存続期間8年)が挙げられる。

また、創業・起業を成功させる(生存率を高める)ためには、「どのようなコンセプトで事業を展開していくか」「事業価値をいかに高めていくのか」といった事業の計画性、ネット販売をするのであれば、その情報関連技術、さらには行政機関等への様々な手続きなどをクリアする必要がある。

そこで、これらのアイデアや技術、手続きなどをスムーズに進めるため、第一勧信では、行政書士会、税理士会、東京

理科大学など様々な専門分野を持つ団体と提携することで創業・起業希望者をサポートしている。新田氏は「成熟社会の中で起業家を育てるためには、自前主義ではなく、連携が不可欠である」と話す。

加えて、創業・起業した事業者には、事業者ならではの苦労がある。そうした仲間が交流する「場」として「かんしん未来くらぶ」をも組織しており、まさに「創業・起業支援におけるワンストップサービス」を提供していることは注目される。

秋田県信用組合の取組み

(1) 田舎ベンチャービジネスクラブ

秋田県信用組合(写真3、4)が「田舎ベンチャービジネスクラブ」を設立したのは2010年2月^(注2)。人口減少が進む中、「組合を育ててくれた地域が衰退するのを見送るしてはいけない」という理事長の北林貞男氏の思いからスタートした。同クラブの特徴は、創業・起業に主眼を置いている点にあり、クラブ発足当初は、農業ビジネスなどの研究会などを開催し、冬の厳しい秋田県北部にふさわしい事業を探求し続けた。この研究会などが実を結び、現在ではにんにく栽培、どじょう養殖、ハラール認証米栽培、小水力発電などに取り組む事業者が会員として活動している。

以下、にんにく栽培とどじょう養殖における秋田県信用組合の支援を簡単に概観することにする。

^(注2)秋田県信用組合の事例については、秋田県信用組合へのヒアリング取材に加え、古江晋也[2016b]「信用組合と地域密着型金融(第10回) 地域産業の育成に注力する秋田県信用組合」『しんくみ』全国信用組合中央協会、1月を参照している。

写真3 秋田県信用組合本店



写真4 秋田県信用組合の本店内



(2) にんにく栽培とどじょう養殖支援

にんにく栽培事業支援のケースについては、秋田県信用組合は、建設会社3社が出資して設立した農業生産法人に融資することで、にんにくの生産を後押しする一方、同組合は生産したにんにくを発酵、熟成させることで付加価値を付けた「黒にんにく」の製造、販売についての支援も行っている。なかでも黒にんにくの支援については、信用組合業界のネットワークを活用することで、黒にんにく製造事業者の製造工程を見学できるように手配するなど、秋田県信用組合はまさに「労をいとわない」サポートを実施してきた。

通常、金融機関の創業・起業支援は、個々の事業者に対する一対一の支援が一般的であるが、田舎ベンチャービジネス

クラブでは、組合の営業店で栽培講習会を開催するなど、「産地化」を目指していることも他の金融機関のアプローチとは全く異なっている。

これは、どじょう養殖事業においても同じである。同組合では、どじょう養殖事業者への融資のみならず、「秋田どじょう生産者協議会」の設立を支援することで、養殖技術の研究や新たな養殖業者の育成、さらには販路の確保まで手配するなど、どじょう養殖が地域産業となるように推進している。

(3) 「経営者会議」の開始

秋田県信用組合は15年12月、小水力発電事業支援を行うため、地域活性化ファンド「秋田元気創生ファンド投資事業有限責任組合」(共同運営会社フューチャーベンチャーキャピタル、総額2億円、存続期間8年)を設立した。そして同ファンドでは、1ヶ月に一度、運営会議が開催され、その会議に支店長クラスの職員が参加している。運営会議は、小水力発電会社の経営課題などについての議論が行われるが、この議論は、まさに質の高い「経営改善提案」に他ならず、秋田県信用組合の職員にとっては貴重な経験となった。

そこで秋田県信用組合は、この運営会議をモデルに、いくつかの営業店で16年10月から「経営者会議」という取組みをスタートさせた。同会議は、ベテラン職員と若手職員がペアで取引先事業者の経営改善指導を行う取組みであり、若手職員に経営者の苦しみや悩みを理解させることも重視している。そして事業者の気持ちにふれることが、若手職員の目利き力の向上に影響を与えることにもつなが

っている。

加えて、同組合では、偶数月に田舎ベンチャービジネスクラブの会員が生産した商品の物産会を営業店で開催したり、本部では、東京都で開催されるビジネスマッチング等への出展を支援しているが、その際にも、若手職員を積極的に参加させることにしている。

近年、多くの金融機関が、取引先企業とともにビジネスマッチングなどに出展するようになってきているが、取引先企業が販売している商品を説明できない行員や職員は少なくない。しかし、秋田県信用組合の職員は日頃から取引先企業とのコミュニケーションを活発化しているため、「職員は取引先企業が販売している商品の特徴をバイヤーに説明できる」(営業推進部長・藤原保氏)という。つまり、創業・起業支援を行う根底には、「職員が事業者への関心、興味を持ち続けなければいけない」ことがよくわかる。

なお、創業・起業をめざす人々への融資については、通常の融資と同様、フェイス・トゥ・フェイスを何よりも重視するスタンスを貫いてきた。この組織のあり方が、田舎ベンチャービジネスクラブを設立する大きな土壌となっていることは特筆される。

目利き力の向上と創業・起業支援の活性化に向けて

以上、「目利き力」をテーマに2つの信用組合の創業・起業支援の取組みを概観した。目利き力を向上させる手法は、各金融機関のスタンスや規模、地域性などによって、そのアプローチは大きく異なる。

しかし、目利き力が創業・企業支援に

リンクするためには、少なくとも、従来のような担保の有無や定量分析だけで判断するのではなく、取引先に真摯に向き合って将来を語り合うこと、はもちろんのこと、目利き力を主体にした組織づくり 具体的には、渉外活動、営業店マネジメント、職員教育、融資体制、ビジネスマッチング等の取引先支援など、あらゆる部署との連携に取り組みなければならない、ということが第一勧信と秋田県信用組合の事例からわかる。

昨今、目利き力の向上を議論する場合、なかには「中小企業診断士などの資格保有者が多い」という点を強調することもある。行員や職員が専門的な知識を有することは重要である。しかし、中小企業の開業率を高め、地域経済活性化に貢献する実践的な目利き力の向上には、専門性の高い職員の育成だけでなく、その能力を十二分に生かすことができるような組織の構築が不可欠であることを忘れてはならない。