

## 生き残るのは「支援型」だけ

多胡秀人  
2020/1/1

米国では中小規模企業は一つの金融機関としか取引をしない、いわゆる一行取引がほとんどなのですが、日本では中小のみならず零細事業者であっても複数の金融機関から借り入れています。そしてこの取引金融機関の数は最近、増加傾向にあるように感じます。

でも数が増えても、ぶら下がりの金融機関だけで、企業の業況が厳しくなった時に支えてくれる金融機関が増えたわけではありません。むしろ逃げない金融機関は減っているのではないかと思います。

かつて地方銀行 X (地域トップシェア) が地元で一行取引を進めようと試みたことがあります。

X 銀行は地元取引先企業の経営改善/事業再生に非常に熱心で、「どうせ業況悪化によりメイン寄せされるのだから、平時においても、ぶら下がっているだけの金融機関 (悪くなったら逃げる) にはお引き取りいただく」と企業サイドに一行取引を持ちかけたのですが、上手くいきませんでした。

「趣旨はわかるし、X 銀行の当社を支えてくれるスタンスは評価している。ただこのスタンスが将来も継続されるかどうか確信が持てない。経営トップが変わって方針転換ということはないのか？」

企業側の判断は間違っていないでした。

X 銀行はトップが変わり、新しい経営者は「質から量へ」の方針転換を図った (ワタシには世の中の流れに逆行していると思えず) ため、地元企業は X 銀行の面倒見の良さが希薄化しました。

金融機関と中小企業の信頼関係の構築は難しく、それを維持し続けていくことはさらに難易度が高いものと思います。根底にあるものは「企業の業績悪化→融資回収」と

いう長年にわたる金融機関の対応だと考えます。「業績悪化→融資回収」という恐怖があるから粉飾に手を染めるのです。

この数年、「業績悪化→(資金繰り支援を含む)経営改善支援」を“組織的継続的”(単発ではなく)に実践する地域金融機関も出てきてはいるのですが、まだまだ少数派です。これでは地域金融機関は「相談相手ではなく交渉相手」(→金融庁の企業ヒアリングで出てきた有名なフレーズです)と揶揄されても、反論の余地はないのでは。

地域金融機関の常識(→基本姿勢や具体的な組織的継続的な取り組み)が、「企業の業績悪化→融資回収」から「企業の業績悪化→(資金繰り支援を含む)経営改善支援」へと大転換しない限り、両者間の真の意味での信頼関係とはならず、ひいては地域の活性化につながることはありません。

融資回収にこだわる人たちが盾にするのは、預金者保護であり、金融機関の「健全性」なのですが、貸付債権の取り立てにより何でもかんでも廃業や倒産に追い込むことは、この視点からも得策とは思えません。短期的には金融機関の収益にプラスに働いたとしても、事業者数が減少したり、事業を担う人たちが事業意欲を失ったりしたら、地域の経済基盤が脆弱になり、そのツケは金融機関に巡り巡って来るからです。

地域金融機関の常識が「業績悪化→(資金繰りを含む)経営改善支援」となり、それが借り手サイドにも浸透してくると、借り手は金融機関を「回収型(交渉相手)」と「支援型(相談相手)」とに明確に区別するものと考えられます。回収型に対しては徹底的に金利“交渉”する一方で、支援型には金利の多寡を言うのではなく経営課題を前広に“相談”するようになるでしょう。

金融機関と企業との関係がこのように変化してくると、多くの地域金融機関が血道を上げている「ぶら下がり融資」による残高積み上げは功を奏さなくなります。残高を積み上げても貸出金利の低下で金利収入の減少に歯止めがかからないことが今以上に顕在化します。とくに越境戦略と称して隣県や大都市圏で融資を伸ばしている金融機関のほとんどは、こういう貸出先に対し、経営改善や事業再生の支援をする気はさらさらない(つまり回収型)と考えられますが、借り手の金利に対する要求はさらに高まるからです。

いまだに地元のトップバンクでありながら回収型のところが多いのは噴飯ものなのですが、こういう銀行では、「越境戦略で残高を積み上げる時間とリソースがあれば、地元企業の経営改善/事業再生をやれ」、つまりという支援型への軌道修正が行われるのではないのでしょうか。

事業者にとって本当に必要な金融機関は支援型です。事業者は取引金融機関が「回収型か、支援型か」の見極めを行うとともに、支援型に対しては胸襟を開く姿勢が求められます。

回収型で働くヒトたちは早々に転職を考えた方が良いでしょう。回収型ビジネスモデルは AI フィンテックに席卷されることは間違いなく、地域金融機関のコスト構造で対抗するには限界があります。デジタルイゼーションを駆使する異業種やネット系への参入障壁があるのは、労働集約的な支援型のビジネスモデルだけだからです。

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※