

伴走支援ってなに？

多胡秀人

(2022年9月18日)

コロナ関連融資で極大化した中小小規模企業の債務額。

いよいよ返済が本格化するとザワついています。企業が債務を減らそうとすれば、PL改善を粛々と進めていくしかありません。(←当たり前のことを書いています)

地域金融機関、さらにはゼロゼロ融資等で実質的に地域最大の与信リスクを抱えることとなった信用保証協会は、企業のPL改善支援に全力で取り組まねばならないことは言うまでもありません。(←これも当たり前のこと)

そのためには、コスト面の見直しを借り手企業とともに考えることもさることながら、キャッシュフローが見込める事業等を絞り出し、そこにはニューマネーの投入も辞さず(←ここが大切です)、単なるフィード目的のビジネスマッチングを超えた粗利益率を0.1%でも上げるための事業支援を併用する、これこそが地域金融機関の方々のお好きな言葉、「伴走支援」だと思いますが、いかがでしょう。

日常取引のない組織までもが伴走支援と宣うのは失笑を禁じ得ないのですが、肝心の日常取引関係のある金融機関が伴走支援と言いながら「補助金申請を手伝ってますー」のレベルで止まっているのを見ると、“伴走

支援”を正しく定義しなければならないという思いが沸々と湧き上がってきます。

「伴走支援= PL 改善支援」と大胆に言い切っても良いのではないのでしょうか。今は未曾有の過剰債務問題をどうするかというタイミングですから。

それ以外の伴走支援とやらは「なんちゃって伴走支援」。

じゃあ「BS(バランスシート)は？、放置しておいていいのか」

との声が出ると思いますが、遊休不動産の売却をするといった BS スリム化は当然のこと、これは PL 改善の第一歩に過ぎません。

では、抜本処理、すなわち BS に深く踏み込む「外科手術」は？

春先には、外科手術を使命とする機関までもが、かかりつけ医の仕事(つまり伴走支援)を行うとの組織変更を行いました。が、そもそも副作用の大きい緊急手術を要する企業はさほど多くありません。

ほとんどの企業については、出血を止めて PL 改善のために全工エネルギーを投入するステージにあると考えられます。

確かに、金融検査マニュアル時代には債務償還年数が重くのしかかっていたため、BS のところに目が行きがちであったことは否定できません。

ただ、今は緊急事態です。

まずは「BSの呪縛を解き放ってPL改善支援に全力投球」

これこそが伴走支援ではないでしょうか。

下記は2019年12月に公表された融資ディスカッションペーパーの前書きの部分から抜粋したものです。

ポスト金融検査マニュアルに向けた基本的考え方が示されています。

しかるに、それから3年になろうとしているのに、金融検査マニュアル時代のままの融資姿勢の地域金融機関が多く、BSの呪縛に囚われたままです。

金融検査マニュアル時代の発想では、伴走支援などできないことを肝に銘じるべきです。

〜これまでの融資に関する検査・監督は、各金融機関のビジネスモデルとは切り離して、特定の内部管理態勢のあり方を想定して画一的に設計されてきたため、金融機関の融資に関する様々な取組みや将来損失の的確な見積りに制約

～本来、金融機関の融資業務については、経営理念を出発点として、これと整合的な形で経営戦略・各方針が策定され、内部管理態勢が構築され、融資方針からリスク管理、自己査定・償却・引当までの実務が一貫性をもって進められることが望ましく、当局の検査・監督もこの点を踏まえて設計されるべき

～「金融システムの安定」を確保するための「健全性の維持」を前提としつつ、金融機関が顧客の多様なニーズに応えるための創意工夫ができるよう、融資に関する検査・監督の考え方と進め方を提示

(了)

*****本稿の無断転載、お断りします*****