

支援の効果を高めるために必要な専門家との協働

信金中金月報掲載論文編集委員
家森 信善
(神戸大学 経済経営研究所教授)

「まち・ひと・しごと創生総合戦略（平成26年12月）」では、地方における雇用の質の確保・向上に焦点があたっている。ここで、雇用の質とは、「相応の賃金」+「安定した雇用形態」+「やりがいのあるしごと」といった要件を満たす雇用のことである。地方圏で質の高い雇用を提供していくには、地方経済の担い手である中小企業の付加価値や生産性を継続的に向上させていくことが不可欠である。逆に言えば、中小企業が生産性が低迷して、質の高い雇用を提供できなくなっていることが、地方経済を苦境に陥れているのである。

中小企業が生産性向上のために、信用金庫の多くの職員が懸命に取引先を支援しており、経営支援は融資と並ぶ信用金庫の主要業務だとの認識が普通になってきた。今や焦点は、経営支援をするかどうかではなく、経営支援の効果をどう高めるかである。その点で、『平成27事務年度 金融行政方針』でも指摘されているように、経営支援に際して、外部専門家を活用したり、外部機関と連携したりすることが有効であると考えられている。

ここで、改めて金融機関が他の専門家等と協働することの重要性を三つの観点で確認しておこう（詳しくは、名古屋中小企業支援研究会他編著『中小企業再生・支援の新たなスキーム-金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して-』（中央経済社 2016年6月）所収の拙稿論文「金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」を参照して欲しい）。

第一に、提供する情報の範囲を拡大できることである。たとえば、顧客企業に対して新しい取引先を紹介することができれば顧客の売上げ拡大が期待できる。そこで、連携先の金融機関や外部専門家の顧客をマッチングの対象に加えれば、新しい取引先を見つけられる可能性が高まるのは想像に難くない。他の金融機関等との連携は、事業承継先を探す際にも有効である。

第二に、提供する情報の質を改善できることである。顧客企業の直面する問題を解決するには、様々な分野の専門知識が必要となっており、外部の専門家の力を借りるべきである。本欄3月号で紹介したような知財の専門家との連携がその一つの例である。

第三に、タイムリーな支援が可能になることである。小規模企業に対しても面倒見の良いのが信用金庫の特徴ではあるが、全ての顧客についていつでも十分な目配りができるわけではな

い。筆者が2012年に愛知県の中小企業に対して実施した調査によると、資金調達・財務に関する有益なアドバイスをメインバンクから受けたことがある企業の比率は、従業員100人超の企業では36.0%であったが、従業員5人以下の企業では11.4%、従業員6～10人の企業でも15.6%にとどまっていた（家森信善編『地域連携と中小企業の競争力』中央経済社 2014年）。そこで、日頃から企業と接触のある顧問税理士が異変を察知し、信用金庫と連携しながら早期に経営改善を働きかけるような態勢が整えば、多くの企業が「手遅れ」にならずに回復のきっかけをつかめるのではないだろうか。

金融機関と専門家の協働の課題を調べるために、筆者はこの2月にアンケート調査を実施し、税理士、公認会計士、弁護士700人から回答を得た。（詳細は、家森信善・米田耕士「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題-2016年調査結果の概要-」（神戸大学経済経営研究所 DP2016-J05 2016年5月）を参照）。

「顧問をしている中小企業のメインバンクの渉外担当者のうち、中小企業に的確な助言ができる力量を持っていると思う割合」を尋ねてみたところ、「わからない」という回答者（202人）を除くと、「40%以上～60%未満」という回答者が31.1%、「20%以上～40%未満」が25.7%、「20%未満」が24.9%となっており、金融機関職員の能力に対する懐疑的な見方が非常に強いことがわかった。専門家との協働が実を結ぶためにはお互いの信頼関係が不可欠であるが、残念ながら現状では十分な信頼関係が構築されている例は少ないようである。

顧問先企業のメインバンクと協働する上で、これまでに経験した障害について尋ねたところ、「わからない」という回答者（119人）を除くと、「複数の金融機関が絡むために、調整が難しい」と「同じ金融機関でも支店や担当者によって支援への熱意が異なる」が26.7%で最も多く、「金融機関の意思決定が遅い」（18.9%）、「金融機関に対する不信感がある」（16.9%）の順となっていた。「支店や担当者によって支援への熱意が異なる」や「金融機関の意思決定が遅い」との回答が多いことは、多くの金融機関で社内態勢に課題があることを示している。

さらに、このアンケート調査では、主要な顧客企業のメインバンクの支店長を知っているかを尋ねているので、それを使って、「金融機関に対する不信感がある」の選択率を、「支店長を知っている」という回答者と「簡単に連絡を取るのは難しい」という回答者との間で比較してみたところ、13.3%と23.3%であった。つまり、支店長をよく知らない回答者の方が金融機関に対する不信感が強いという結果となっている。担当者に関しても同様の結果である。

そこで提案なのであるが、地域の専門家との人的なネットワークを構築・強化するため、さらに、経営支援が金庫の本業であることを職員に意識付けするために、支店長が先導して支店レベルで地域の専門家との定期的な企業支援の勉強会などを実施してみてもどうか。