

## 1. ごあいさつ

梅雨シーズン真っただ中、そろそろ本格的な夏の到来を感じるこの頃、いかがお過ごしでしょうか。(株)アイリンク 照井清一です。

半年前からスマートウォッチ（アップル製）を使っています。電話の着信が分かりメールも見ることができるのですが、時計が生活に干渉してきます。まさに TVCM のように

「立ち上がりましょう」  
「深呼吸しましょう」  
駅まで歩いていると  
「エクササイズ中」  
ただ歩いているだけなんですけど…。



便利すぎるのも考えどころ

## 2. 「捨てられる銀行」国の金融政策と金融機関の変化～中小企業は金融機関とどのようにつきあうべきか？～

企業にとって金融機関は資金の調達や決済などに欠かせない存在です。金融機関は、明治維新から今日までの間、経済情勢や金融政策の影響により変化してきました。そこで金融機関を取り巻く環境の変化を振り返り、「今、金融機関は何を求められていて」「それに対し企業はどうすべきか」を考えました。

### 2-1 金融の歴史～明治の産業振興～

明治維新後の日本は、社会資本の整備に多額の資金が必要でした。そこで1873年、第一国立銀行の設立を皮切りに相次いで銀行が設立されました。しかし商業銀行の資金は大企業に集中し、農民や中小商工業者は資金不足に悩まされていました。そこで1900年に産業組合法が制定され、中小商工業者への資金供給のために信用組合や信用金庫が設立されました。

やがて人々が会社や工場で働くようになり、給与の一部を預金するようになりました。金融機関は、土地や不動産を担保に預金を事業者に貸し出しました。こうして中小商工者も必要な資金が得られるようになりました。一方担保至上主義はその後の土地バブルの遠因となりました。



図1 1927年(昭和2年)3月23日当時の取り付け騒ぎ(Wikipediaより)

### 2-2 銀行の倒産と取り付け騒ぎ

金融機関が倒産するという噂が流れると、不安に駆られた人々は一斉に預金を引き出し、本当に金融機関が倒産します。これが取り付け騒ぎで、1927年には片岡大蔵大臣が「東京渡辺銀行がとうとう破綻を致しました」と間違った情報を発信したため取り付け騒ぎが起きて倒産しました。ここから昭和の金融恐慌が始まりました。

### 2-3 バブル崩壊

1982年日本企業の輸出攻勢に手を焼いたアメリカは、プラザ合意で円高に誘導することを日本政府に約束させます。その結果、急激な円高になり、輸出企業の業績は低下し円高不況と呼ばれました。

日銀は景気刺激のため公定歩合を5%から2.5%に引き下げました。しかし2.5%という急激な引き下げにより、行き場を失くしたお金が土地と株式に向かいました。1987年NTT株が売却され、多くの人が多額の売却益を得ました。「株は儲かる」「土地の値段は下がらない」といわれ、多くの企業や個人が金融機関からお金を借りて、株式投資（財テク）や土地に投資（投機）しました。

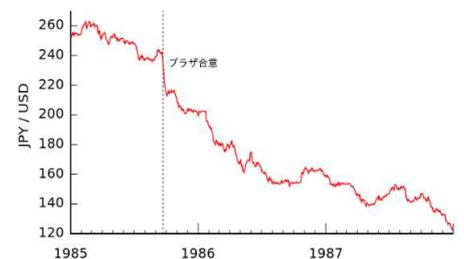


図2 プラザ合意による急激な円高 (Wikipediaより)

### 2-4 金融システム崩壊の危険と不良債権処理

1992年にバブルが崩壊、土地の値段は急落しました。返済が滞った融資の多くは担保価値が下がり不良債権化しました。金融機関の経営は悪化し、万が一取り付け騒ぎが起きれば銀行が連鎖倒産して金融システムが機能不全に陥る恐れがありました。大蔵省は金融機関の経営健全化のため自己資本比率を貸出金の4%以上と定め不良債権の処分を指示しました。金融機関は、貸出先のリスク（表1 債務者区分）に応じて引当金を積み立てました。その結果、金融機関はリスクの高い貸出先の融資を引き揚げ、多くの企業が倒産しました。

表1 債務者区分

区分	内容	貸倒引当率
正常先	業績が良好で財務内容にも問題がない	0.2%程度
要注意先	業況が低迷・不安定、財務内容に問題がある	5%
要管理先	元金または利息の支払いが3カ月以上延滞	15%程度
破綻懸念先	経営難の状態にあり、今後破綻に陥る可能性が高い	75%程度
実質破綻先	深刻な経営難で返済の見通しがなく、実質的には経営破綻	100%

## 2-5 BIS規制と貸し渋り・貸しはがし

1993年に「国際金融業務を行う金融機関は自己資本比率8%以上が必要」というBIS規制が日本の金融機関にも適用されました。当時大手銀行の自己資本比率は2%前後だったため、自己資本比率を上げるために融資を回収しました。黒字企業が突然資金を回収されて倒産したり（貸しはがし）、経営が順調な企業も融資が受けられない（貸し渋り）という事態に至りました。

## 2-6 銀行の健全経営に主眼をおいた金融検査マニュアル

本来は税金を投入してでも早期に金融機関の経営の健全化を図るべきでした。しかしバブル崩壊で多額の損失を被った人々やマスコミは、銀行への税金投入に強く反対しました。

一部の金融機関は、不良債権を正常債権に区分し経営状態をよく見せたため、大蔵省（現在の金融庁）は金融検査マニュアルに基づき貸出先を厳格に審査しました。その結果、企業が正常運転資金として借りた短期借入金も、適切な担保がなければ、金融検査で不良債権と判定されました。

中小企業の多くは自己資本が少なく、金融機関からの短期融資を継続して借り換えて定常的な運転資金（疑似資本）にしていました。こういった資金も不良債権に区分したため、金融機関はこれを信用保証協会が保証する長期借入金に転換し

ていきました。その結果、毎月返済が必要になり、キャッシュフローの悪化や恒常的な運転資金不足に悩む中小企業が増えました。

短期借入（手形貸付）の場合、金融機関の担当者は定期的に企業に足を運び経営状況を調査しました。長期借入（証書貸付）は一度審査が通れば、その後の手続きは必要なく、金融機関の担当者は新たな融資先の開拓に注力し、既存の貸出先への訪問は少なくなりました。また信用保証協会の保証付き融資は、融資先が破綻しても保証協会が保証します。そのため担当者は融資先の経営に一層関心が向かなくなり、顧客企業に対する「目利き力」が低下しました。

## 2-7 金融円滑化法

2009年にリーマンショックによる中小企業の資金繰り悪化の対策として、金融円滑化法が施行され、2013年に終了しました。同法に基づく条件変更（リスケ）は債務者の格付けを変えなくてよいため、金融機関は、経営の悪化した企業に無条件でリスケに応じました。

しかしその後も中小企業には厳しい状況が続きました。そこで2012年金融担当大臣が「中小企業金融円滑化法終了後も不良債権の定義は変えることなく、金融機関の対応は何ら変わることはないように金融機関には周知徹底をしている」と発表しました。

### 1) 森金融庁長官

2015年7月に就任した金融庁 森長官は、多くの金融機関が担保と保証協会付融資に依存し、中小企業経営に関心がないことを問題視しました。そしてその一因である金融検査マニュアルの廃止を決定しました。そして金融機関に事業性評価など企業の事業そのものに目を向けるとともに、企業との関係を深め、課題解決を支援するリレーションシップバンキングの推進を促しました。

### 2) リレーションシップバンキング（通称 リレバン）

リレーションシップバンキングとは、「金融機関が顧客と長期安定的な関係を築き、顧客の事業に対して質の高い情報を双方が共有して貸出しを行うこと」です。これに対して「決算書などの公開情報のみで機械的に融資の可否を決定すること」がトランザクションバンキングです。

リレバンのためには顧客企業の経営に関し質の高い情報が多く必要です。これは金融機関と長期的な関係を築いている中小企業に適した資金調達手段です。財務状況からトランザクションバンキングでは融資が困難な場合でもリレバンであれば融資が受けられる場合もあります。金融機関も財務データ以外の定性的な情報を入手することで、貸し出しリスクを低減できます。

### 3) 事業性評価に基づく融資

「事業性評価融資」とは、企業の事業内容や成長可能性も評価して行う融資のことです。

- ・一般的な融資…財務データと保証・担保で融資可否を決定
- ・事業性評価融資…内容や成長等も評価して融資可否を決定

2014年政府の「日本再興戦略」に「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が盛り込まれ、2014年金融庁の「平成26年度 金融モニタリング基本方針」にも「事業性評価に基づく融資等」が盛り込まれました。この「事業性評価融資」とは、金融庁の指導により長期借入のみとなり中小企業のキャッシュフローが悪化したことの反省として、通常運転資金を証書貸付(長期融資)から手形貸付(短期融資)へ転換することです。

## 3. 日本の金融機関とアメリカの銀行との比較

一部の識者やマスコミは「日本は銀行が多すぎ過当競争に陥っている」と語っています。では、実際にはどうなのでしょう。

表2 日本とアメリカの金融機関比較

	1億ドル未満	1~10億ドル	10~100億ドル	100億ドル以上
銀行数(米国)	2,205	4,216	555	107
	100億円未満	100~1000億円	1000~1兆円	1兆円以上
銀行数(日本)	0	0	22	95
信用金庫(日本)	0	35	208	27
合計	0	35	230	122

この表から、アメリカの銀行は7,083行あり、そのうち資産規模10億ドル未満の銀行が全体の90%です。対して日本は金融機関の数が少なく、規模はアメリカよりも大きいことが分かります。アメリカの中小企業は1行と長期安定的な関係を築いて取引する企業が多く、事業に対して質の高い情報を双方が共有するリレーションシップバンキングがメインです。

### 3-1 銀行とうまく付き合う方法

#### 企業からの定期的な報告

中小企業金融の歴史を振り返ると、担保至上主義の時代は担保のない企業は常に資金不足に悩まされていました。金余りの今日では、金融機関は融資先を探し求めている、しかも信用保証協会の保証により担保が不十分でも融資を受けることができます。その一方経営状況や事業内容を適切に説明し双方の信頼関係を構築することが必要です。

一方事業性評価による融資やリレバンなど今後金融機関は企業と密接な関係が求められています。しかし金融機関からヒアリングを行う余裕がないため、企業から定性的情報と財務情報を定期的に報告すれば、金融機関はとても助かります。実際、試算表や売上予定表を毎月金融機関に持参する経営者もいます。

### 3-2 経営計画書の作成

「今後自社はどうなるのか」「経営者はどうしようと考えているのか」これら定性情報は口頭だけでなく、文書化するのが有効です。自社の強みや顧客に評価されている点など定性情報の整理には経済産業省の「ローカルベンチマーク」が活用できます。金融機関の担当者は数年ごとに入れ替わるため、経営計画書やローカルベンチマークなどにより自社の定性情報や将来の計画を文書にすることで、担当者が代わっても的確に伝えられます。企業から積極的に情報を開示して信頼関係を構築すれば、困ったときの支援や経営者保証の問題の解決に役立つのではないのでしょうか。



図3 ローカルベンチマーク 非財務情報入力画面

## 4. 温故知新「人類史上最大の人の移動をもたらしたもの。今では生きるために不可欠なものに。」

1902年、25歳のウィリス・キャリアはアメリカブルックリンの印刷会社に雇われて、湿気の多い夏にインクがにじまない装置を製作しました。装置が稼働するとみんなが印刷機の横で昼食を取りたがることから、湿気だけでなく温度を下げる効果のあることに気づいたキャリアは、キャリア社(現在は世界的な業務用エアコンメーカー)を設立しました。

キャリアの最初の試練は 1925 年マンハッタンにあるパラマウントの映画館でのエアコンの初披露でした。多くの人が密集する映画館は当時真夏に最も行きたくない場所でした。そこにエアコンを設置すれば稼げるとキャリアはパラマウントの社長を説得しました。満員になった映画館の温度が下がると、観客は徐々に扇子を膝の上に置きまし



図 4  
ウィリス・キャリア  
Wikipedia より

た。初披露は成功裡に終わりましたが、当時のエアコンは大きすぎて、1950 年頃までアメリカ人がエアコンを体験できるのは映画館、デパート、ホテルやオフィスビルなどに限られていました。しかし 1950 年代末になって、窓取付けタイプが市場に登場し、家庭へと普及しました。

このエアコンの小型化は社会を変革するイノベーションになりました。耐えがたいほど暑くて湿度の高い土地が耐えられるようになり、北から南への人の移動が起きました。1920 年代 100 万人に満たなかったフロリダの人口は、半世紀後に

は 1000 万人を超えました。キャリアの発明は酸素と水の分子を動かすだけではなく、人も動かしました。今世界で急成長している大都市の多くが熱帯にあります。エアコンのおかげで人々は快適に暮らしています。この人類史上最大規模の人口の移動は、エアコンという家庭電化製品によって引き起こされたのでした。



図 5 エアコンがなければフロリダ暮らしは…

日本では 1934 年大阪金属工業（現在のダイキン）が日本初のエアコンを開発し、翌年心齋橋の料亭に設置しました。1936 年には電車で初めて冷房が付けられました。そして 2018 年にはエアコン普及率は二人以上世帯で 91.1%、夏場最高気温が 35 度を越える地域では、生きるのに欠かせないものとなりました。

## 5. 未来戦略ワークショップ「トランプより怖い米中半導体戦争」

経営の勉強会「未来戦略ワークショップ」7月21日に刈谷市総合文化センターで「トランプより怖い米中半導体戦争」を行います。トランプ大統領の言動が注目されていますが、今の米中半導体摩擦はアメリカ政府が入念に準備した戦略でした。そこで世界の半導体の需要と供給先から、アメリカが何を考え中国はどう対処するのか、半導体技術と経済の関係について考えます。未来戦略ワークショップは前日までに連絡すればどなたでも参加できます。（連絡先は本頁下部にあります）

## 6. 冊子「中小企業・小規模企業のための個別製造原価の手引書」

「この受注はいくらでできるか」を把握するには自社のアワーレートを知る必要があります。ところが製造業はアワーレートに関する費用項目が多く、どの費用をどのように分配するのか、多くの企業が悩んでいます。弊社では中小企業がアワーレートを簡単に計算する方法をセミナー等で説明していて、この度「わかりやすいテキストが欲しい」という要望に応じて冊子を制作しました。会計の専門的な用語を使わず、とてもわかりやすい内容です。（税別 2,000 円）以下のサイトで販売しています。



## 7. 編集後記

おせっかいなアップルウォッチですが、心筋梗塞や脳梗塞で倒れた時に、家族に通報してくれるとありがたいなあと思ったら、最新のアップルウォッチ 4 は転倒して動かなければ緊急 SOS を発信してくれるそうです。

感想がありましたらぜひお聞かせください。また本ニュースレターが不要な方はお手数ですが、下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。



**株式会社アイリンク** 代表取締役 照井清一  
〒444-0835 愛知県岡崎市城南町 2 丁目 13-4

TEL 0564-55-5661 / 0564-77-6810 FAX 0564-77-8203

URL <http://ilink-corp.co.jp>

E-mail [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

メルマガ <http://ilink-orp.co.jp/malmag.html>

f <https://www.facebook.com/se.terui>



【通信欄】