



企業再生の専門家・酒井篤司社長が訊く 変わりゆく税理士の役割①「資産超過確認の役割を担うのは誰か」

会計事務所と企業と金融機関の「三者共通価値」思考がもたらす 令和時代の中小企業支援

金融庁 監督局銀行第二課 地域金融企画室長 日下智晴
株式会社マネジメントパートナーズ 代表取締役 酒井篤司

平成27年9月、金融庁は新たな金融行政方針を掲げ、地域金融機関の金融仲介機能の発揮に向けて大きく舵を切った。その後令和元年12月には、金融庁発足後長らく使用してきた金融検査マニュアルを廃止した。この流れを受けて各地の金融機関も動きだしているなか、本シリーズでは「今後の金融の変化と、税理士・会計事務所に求められるもの」をテーマに、事業再生・経営改善のコンサルティングファームである株式会社マネジメントパートナーズ代表取締役の酒井篤司氏（写真右）が、日本の金融が目指す方向性や、税理士に期待される役割、在り方について、3回にわたって探っていく。初回は、金融庁において地域金融機関の金融仲介機能発揮を促す実務責任者である日下智晴氏（写真左）との対談をお届けする。（写真撮影 市川法子）

金融行政方針の転換と 金融機関の変化

—— 金融庁は、平成25年度から金融機関に対して事業性評価に基づく融資を求めるようになり、平成27年

度には企業アンケート調査と金融仲介機能のベンチマークという新たな行政手法を導入し、地域金融機関との対話を強化しています。

本シリーズでは、株式会社マネジメントパートナーズ（以下、MP S）代表取締役の酒井篤司社長にホ

スト役を務めていただき、各回のゲストとの対談やディスカッションを通じて、日本の金融が変化するなかでの税理士・会計事務所の在り方、果たすべき役割を探っていきます。

初回の本日は、ゲストに金融庁監督局銀行第二課の地域金融企画室長

と地域金融生産性向上支援室長を兼務されている日下智晴氏をお迎えしました。「資産超過確認の役割を担うのは誰か」と題し、新しい金融行政についても伺いたいと思います。

まずは酒井社長に、本シリーズを企画された経緯をお聞きます。



日下智晴(くさか・ともはる)

金融庁監督局銀行第二課 地域金融企画室長。昭和36年生まれ。神戸大学経営学部卒。大学卒業後、広島銀行に入行。平成9年から13年間、総合企画部で主に特命事項を担当。平成22年、融資企画部を創設し初代部長に就任。大阪支店長、リスク統括部長を経て、平成27年に同行を退職。同年、金融庁に入庁し初代地域金融企画室長に就任。平成28年より検査局総務課地域金融機関等モニタリング長、平成30年より地域金融生産性向上支援室長、令和元年より地域課題解決支援室長を兼務。



酒井篤司(さかい・あつし)

株式会社マネジメントパートナーズ代表取締役。中小企業診断士。昭和33年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。大学卒業後、三菱商事に入社。同社にて事業開発、組織マネジメントに従事し、子会社社長、海外関連会社役員を歴任。平成22年、経営コンサルタントとして独立し、株式会社マネジメントパートナーズを設立。

株式会社マネジメントパートナーズ

東京都港区三田3-14-10
<http://managementpartners.co.jp>

酒井 当社は、中小企業診断士を中心としたコンサルティング会社です。平成22年の設立以来、多くの事業再生計画、経営改善計画案件に携わってきました。

また、中小企業の経営支援や事業再生支援をテーマとした、会計事務所向けのセミナーや講演会も数多く開催しています。本シリーズはそうした活動の延長線上にあり、会計事務所と金融機関の連携により、中小企業の再生を図る目的で企画したものです。

日下 企業経済の持続的成長こそが金融行政の目的であり、金融システム健全性を維持することはあくまで中間的な位置づけにすぎません。金融システムが健全であれば経済も健全になるわけではないからです。金融行政の目的を明確化したことは、金融庁にとって大きな一歩といえます。

酒井 われわれ専門家や会計人の間では、金融機関がそれほど変わったようには見えないとの声も耳にします。そのあたりには、どのような認識をお持ちですか。

日下 個々のコンサルティング案件で見れば、そう思われるケースもあるでしょう。ただ、金融庁が平成31年3月に、中小企業を対象に実施したアンケート調査によれば、回収総数約9000社中53%の企業が、「メインバンクから事業性評価をしてもらった」と回答しています。経

健全性を維持するためのリスク管理の強化と融資への適正な引当を求めてきましたが、中小企業金融円滑化法を経て、「事業性評価」をキーワードに融資先企業の事業を理解することを求めるようになりました。

当初は事業性評価といっても、言葉ばかりが先に立ち、実践する金融機関との間には認識のギャップがありました。そうしたなか、金融庁は平成27事務年度に公表した新たな金融行政方針において、金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの健全

営課題をしっかりと聞いてもらい、それに対して納得できるフィードバックも得られたとのことでした。

現時点で53%という事業性評価の浸透率は、おそらく金融庁や世間の予想を上回る高さでしょう。その意味では地域金融機関はここ数年、確実に努力をしてきてはいるのです。

酒井 金融庁は現在、中小企業と直接対話されていますが、これは今後も続けられるのでしょうか。

日下 金融行政の目的を明示し、かつ金融検査マニュアルがなくなった

性の確保を両立させることを掲げ、金融検査マニュアルの廃止とともに、「企業ヒアリング・アンケート調査」の実施、「金融仲介機能のベンチマーク」の策定を打ち出しました。この方針は、まだ銀行にいた私にもかなりインパクトがありました。

酒井 金融機関を守る行政から、地域の中小企業を守る行政へという、コペルニクスの転回ともいえるべき方針転換でした。中小企業を守らなければ、金融機関も危うくなるという観点から行われたものですね。

今、われわれは企業の声と金融機関の声を等しく聞くように心がけています。そのために、企業へのアンケート調査と金融機関との金融仲介機能のベンチマークによる対話を並行して進めていきますが、企業との対話は金融機関との対話と比べると容易ではありません。平成30事務年度からは金融庁の職員が地域に直接出かけて行って企業と対話していますが、そのような地道な取り組みはこれから大切にしたいと思います。

融資における事業性評価とローカルベンチマーク

酒井 今後、事業性評価を重視すると、融資のプロセスはどのように変わるのでしょうか。

日下 金融機関では、営業店が審査部門に稟議書を提出し、融資の承認をもらうのが、基本的な実務の流れですが、その稟議書の中身が劇的に変わってきます。

従来は、当該企業の格付けを基準に融資の可否が決められていました。それが事業性評価を重視するようになると、事業内容、経営計画、事業目標のほか、その資金がどのように成長に寄与するかまで明記しなければなりません。すなわち、企業の過去ではなく将来の見通しに基づいて融資の可否が決まるようになります。

酒井 そうなると、会計事務所はさらなる研鑽が必須となりそうです。3年前、国はローカルベンチマークという会社の健康診断の指標を打ち出しました。会計業界では尻すぼみの感がありますが、ローカルベンチ



金融庁が会計事務所に求める役割

——金融庁では今後、会計事務所にどのような役割を求めていくのでしょうか。

日下 金融庁が、ということではありませんが、金融検査マニュアルがなくなった今、企業が債務超過か資産超過かを判定することを金融機関が企業に内緒で行うことに合理性はなくなりました。金融庁では金融機関の信用リスク管理を平時に戻したわけであり、企業の資産状況は企業の方から説明いただくことが理想です。そして、そのサポート役は当然、税務のプロである税理士・会計士の方々が担うべきと考えます。

酒井 再生・改善計画のコンサルテーションにおいて、実態のバランスシートを見るのはごく当たり前のことです。資産状況がプラスかマイナスかで、なすべきことが違ってきます。

ところが、税務会計は取得原価主義ですから、ほとんどの税理士さん

マークは今後どのように動いていくと予想されますか。

日下 ローカルベンチマークを活用する金融機関は増えており、なかでも事業性評価への意識が高い信用金庫や信用組合は、定性情報をかなり使いこなしているようです。

ただ、ローカルベンチマークは企業がつくってこそ意味のあるものです。金融機関だけがつくってしまうと、金融機関の事業性評価能力に影響されてしまいます。会計事務所が企業を支援して一緒につくっていくことが望まれます。

は実態的な資産価値を見ていません。そのため、われわれは金融機関が決めた当該企業の資産状況（資産超過か債務超過か）に基づいてクライアントと議論しているのが現状です。

ここに、企業側に立つ税理士さんが入ってくると、当然ながら金融機関と相対する立場ですから、議論が組み合わさります。その食い違いをどう見極めるかは大変困難です。

また、企業の資金繰りはキャッシュフローに合わせて金融機関に返済すれば楽になるはずですが、キャッシュフロー分析のできる会計事務所は多くありません。この現状をどう思われますか。

日下 再生場面のみならず、企業の成長のためにはキャッシュフローが重要なことは言うまでもありません。企業と会計事務所が営業キャッシュフローを把握して、金融機関がそれを確認した上で、返済を含めたトータルなキャッシュフローを生み出していくような共同作業が必要です。

そのような共同作業のためには、個人が病院にお金を払って人間ドックで病気がないかチェックしてもら



うように、法人も会計事務所にお金を払って定期的に債務超過でないかどうかを診断してもらっておくことが理想だと思います。

酒井 当社に求められる中小企業の大半が、「なぜここまで放置したのか」という状態です。仰るとおり、

年に一度は会計事務所にて財務データリジェネレーションをしてもらい、実態資産を確認すべきでしょう。経営者にとって一番身近な相談相手である税理士さんにも、企業に寄り添う意識を強く持つてほしいと思います。

日下 金融庁のアンケート調査でも、

メガバンクに中小企業金融が期待できない理由

酒井 当社では、主に首都圏の案件で、メインバンクがはっきりしていないケースが多く見られます。例えば1億円の融資に4〜5行が入っているため、調整に戸惑います。

日下 それは金融機関だけではなく、企業にも問題があります。定期的な診断を受けておらず自社の資産超過に確信のない企業は、金融機関にどう見られるかが分からないため、判断を委ねるごとに数が増えてしまうのです。

酒井 確かにそうですが、メインバンクにもメインバンクとしての責任を持つ姿勢が求められるのではないのでしょうか。

日下 もちろんです。メインバンク

三者共通価値の概念 (マネジメントパートナーズ提供資料)



その不安定な状況についての責任を、経営者に負わせるために、経営者保証というペナルティ的な手法を用いてきました。ですから、経営者保証



をなくすためには、経営者自身が企業が資産超過なのか債務超過なのかを認識し、自己資産の問題に帰結させることができればチャンスです。

金融機関にとっては、継続的に資産超過であることが明らかな企業に対しては、コストをかけてまで債権保全のためのモニタリングをする必要はありません。ですから、会計事務所との定期的な診断によって企業が債務超過にならないければ、社長は経営者保証をしなくて済み、金融機関は企業の本業支援に注力することができます。ここに、企業と会計事務所と金融機関のウインウインの関係が出来るわけですね。

酒井 日下室長にとって「三者共通価値」とはどのようなものなのでしょうか。

日下 ストレートに言って、企業が生み出す利益を三者で山分けするイメージです。

金融機関も会計事務所も、単独で付加価値を生み出すことはできませんので、企業が生み出す価値をその貢献に応じて分けるしかありません。**酒井** つまり、企業が付加価値を生めば生むほど、分け前も増えるということでしょうか。

日下 そのとおりです。個人であれば自らが感じる価値に対価を払いま

したほうが、数倍のリターンが望めます。経済合理性の話ですから、金融庁もどうにもなりません。

メガバンク同士の合併で総資産が100兆円を超える銀行が誕生したことは、グローバルな観点からは必要でした。ただ、これからの銀行再編には注意が必要です。地銀同士の統合で、国内で20兆円規模の銀行をつくるのが適当なのかどうかは、よく考えなくてはならないことです。

酒井 金融機関は今、さまざまな機能を持ち始めています。これに対する金融庁の規制緩和についてお聞かせください。

日下 金融庁では、金融機関の今後の成長は、企業の成長に伴う対価やリターンを獲得できるかどうか、すなわち共通価値を創造できるかどうかにかかっていると考えています。

企業の成長に伴う対価やリターンを得る方法には、従来の融資を増や

の責任は、企業に定期的な診断を勧めるとともに、自身も定期的に対話して業況を確認することです。金融機関の職員はそのような対話によって、企業を見る目を養っていく必要があります。

酒井 特に首都圏では、メガバンクはあまりメインバンクとしての責任を果たそうとしていません。中小企業にあまり興味がないという印象を受けます。

日下 それは金融というよりも市場メカニズムの問題です。メガバンクが自身の合理性から引いていくと、それを埋める有力な地銀がない場合、その市場にはアンバランスが生じてしまいます。残念ながら、現在三大都市圏では明らかに中小企業金融が不足しています。

酒井 中小企業金融については、メガバンクにあまり期待はできないのでしょうか。

日下 現状メガバンクは、国内の中小企業への融資はグローバルに見て合理性が乏しいと考えているように見受けられます。ともすると、日本の中小企業よりも新興国の企業に貸

したが、法人は外部の支援で企業価値の向上があれば、その支援者に対価を払うのは当然です。そのような価値と対価が明確な社会・経済を三者でつくり上げていくことは可能です。

一方で、現在はコロナショックで多くの企業では生み出す価値がマイナスになってしまっていますので、対価は企業の将来価値からしか得られない状況です。そのようなときにも共通価値の意識を持って、おれずに対応していくことが重要です。

酒井 金融機関は、自己資産の問題です。これまでの中小企業金融は、資産超過か債務超過かを曖昧にしたまま、

「三者共通価値」

経営者保証を不要にする

酒井 ここで、日下室長の持論である「企業のモニタリングの主役は資産超過であれば会計事務所、債務超過であれば金融機関」について、ご説明いただけますか。

日下 昨今、経営者保証の問題がクローズアップされています。政府も「経営者保証を極力なくすように」と言っていますが、経営者保証も本質的には自己資産の問題です。

金融機関の機能強化に向けた規制緩和

金融機関の機能強化に

すという方法以外では、「コンサルティングフィーをいただく」「エクイティを持つ」の2つがあり、金融庁では両方を金融機関に認めていません。今後、その分野で成長できる金融機関が勝ち残っていくのは間違いないでしょう。

酒井 日本では今、事業承継の時期を迎えた企業が数多くありますが、日本の中小企業の多くは実質的に債務超過に陥っており、過剰債務で承継できないケースが増えています。

事業承継という切り口からも、過剰債務問題を含め、地域を支える中小企業を、会計事務所と金融機関が手を携えて守っていかなければならないと思います。いかがですか。

目下 事業承継問題において、金融庁が想定しているのは、メインバンクが当事者となって企業を預かるという方法です。そのために、事業承継や事業再生時の金融機関の保有制限を緩和しました。おそらく近い将来には、地域金融機関は地域の生活者のために小売業も営んでいることでしょう。

企業が過剰債務の場合、金融機関

の融資は事実上のエクイティ保有です。金融機関が企業を預かれば、再生させるインセンティブが高まります。先の例でいうと、債務超過の小売事業者を預かった金融機関は、地元へのサービスを維持しつつ債権を少しずつ減らしていくはずですが、企業の再生プロセスではタックスが大事なので、繰越損失を顕在化させてその後の利益を積み上げていくことになるでしょう。かつて金融機関自身も不良債権を無税処理して、その後利益を積み上げていったようにです。そうして再生し、新しい経営者に引き継ぐという流れが規制緩和で実現できるようになりました。

日本の金融を平成時代に 後戻りさせないために

酒井 以前講演で、目下室長は金融検査マニュアルがなくなった現在を、第二次世界大戦直後にたとえられました。とても印象深いお話でした。あらためてお聞かせいただけませんか。

目下 それだけ大きな時代の節目で

あることを、終戦にたとえて申し上げてきました。戦争中と戦後では、目的や価値観、物事の仕組みや進め方など、全てが根本から大きく変わりました。金融機関は、金融検査マニュアルによって出来上がってきたそれらのことを、今大きく変えていく時です。

終戦のような断裂がないまま変わっていくことは容易ではありません。しかしながら、三者共通価値の説明で申し上げたとおり、企業が生み出す価値が唯一の源泉であることを再認識すれば、取引先の廃業や破綻を黙って見ているだけの金融機関はなくなるはず。ポスト金融検査マニュアル時代は、企業を見捨てることのない金融の時代なのです。

最後に、目下室長の今後のビジョンについてお聞かせください。

目下 個人的な目標は、中小企業が元気な社会の実現ですが、地域金融企画室長としての私の課題は、金融行政を後戻りさせないことだと思っています。良かれと思っただけの結果的に企業を犠牲にするような、そのような行政であってはなり

ません。

企業が債務超過にならず安定的な経営を続けていけば、そこに融資する金融機関の健全性を過度に心配するような金融行政は必要なくなりません。ですから今後も、企業アンケート調査とベンチマークに基づく対話を継続しながら、金融機関の企業支援が後退しないようにしていきたいと思えます。

行政はややもすると短期的思考に陥りがちです。仮にそのような事態が生じたとしても、手段として誤ったことがなされなければ社会への影響は大きくはなりません。金融行政の目的を見失わないように、常に外部の視点を持ち続けることが私の役割だと考えています。

本日は、大変貴重なお話をありがとうございました。