

# 「三者共通価値の創造」の未来

会計事務所、金融機関、企業の連携強化がもたらす可能性を探る

一般社団法人日本金融人材育成協会会長／株式会社マネジメントパートナーズ顧問 森俊彦

令和元年12月の金融検査マニュアル廃止、令和2年2月からの「コロナ禍」により、会計事務所に求められる役割は大きく変わりつつある。そのよ  
うななか、昨年11月に発売された書籍『地域金融の未来——金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創』が注目され、増刷を重ねている。  
著者の森俊彦氏（写真）は日本銀行OBで、現在は一般社団法人日本金融人材育成協会（東京都千代田区）会長、商工中金アドバイザー、中小  
企業基盤整備機構中小企業応援士のほか、さまざまな政府有識者会議のメンバーを務めている。今年1月には、同書と同じく「三者共通価値の  
創造」を理念に掲げる株式会社マネジメントパートナーズの顧問に就任し、日本の中小企業の元気を引き出し、成長を後押しして明るい未来を  
創るために尽力している。本稿では、金融機関と中小企業経営者、会計事務所がどのように連携して共通価値の創造を実現すべきかについて、  
森氏にお話を伺った。（撮影 市川法子）

## 中小企業の元気が日本の 明るい未来につながる

—— 令和元年12月の金融検査マニ

ユアル廃止を受けて、金融行政が大 支援に携わる税理士や公認会計士な 中小企業支援に携わる会計事務所と  
大きく変化した直後の昨年2月、日本 どの専門家に求められる役割は不透 金融機関の連携強化」をテーマに、  
をコロナショックが襲いました。い 明で、現場では試行錯誤が続いてい 一般社団法人日本金融人材育成協会  
まだに感染収束の見通しが立たない ます。 の会長で、株式会社マネジメントパ  
なか、コロナ禍に苦しむ中小企業の そこで本シリーズでは、「地域の ートナーズ（以下、MPS）の顧問





森 俊彦(もり・としひこ)

一般社団法人日本金融人材育成協会会長。株式会社マネジメントパートナーズ顧問。昭和54年、東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行、バーゼル銀行監督委員会(日本代表)、金沢支店長、金融機構局審議役、金融高度化センター長などを経て、現在、商工中金アドバイザー、中小機構中小企業応援士に就任。金融庁、内閣府、経済産業省、環境省の政府委員として多岐にわたる中小企業政策を提言。令和3年、MPS顧問に就任。著書に『地域金融の未来』(中央経済社)がある。

ことが地域経済、ひいては日本経済の持続的成長につながることも述べられています。

シリーズ初回の本日は、この「三者共通価値の創造」にフォーカスし、その実現にあたってどのような課題が存在するのか、三者のそれぞれがどのような役割を果たすべきかについて伺いたいと思います。

まずは、森会長のこれまでの歩みを簡単に振り返っていただけますか。

森 私は、大学を卒業した昭和54年に、日本銀行に入行しました。平成26年に退職するまでの35年間、3度の米国滞在や、信用機構局、考査局、金沢支店、金融機構局、金融高度化センターなどに籍を置きました。

退職後は、冒頭で紹介していたいた商工中金、中小機構のほかに、経済産業省や内閣府、環境省、金融庁などの政府委員を務めています。

いずれも、日本の中小企業を金融面から支える有識者として委嘱を受けています。

令和元年6月には、日本金融人材育成協会の会長に就任しています。

——こちらはどのような活動をし

金融機関と認定支援機関が手を携

え、中小企業が営む事業を正しく理解したうえで融資や本業支援に取り組めば、企業価値の源泉である、営業キャッシュフローの持続的な改善が実現します。これが、「三者共通価値の創造」です。

そして、「三者共通価値の創造」

でもある森 俊彦氏に、金融業界からの士業に対する期待や要望などを語っていただきます。

森会長は日本銀行のOBであり、商工中金のアドバイザー、中小企業基盤整備機構の中小企業応援士なども務めていらっしゃいます。地域金

融機関と中小企業の双方の事情に詳しく、昨年11月には『地域金融の未来』(中央経済社)という著書も出版されました。

同書では、近年の金融行政の変遷と中小企業金融の現状を解説したうえで、中小企業と金融機関、そして

ているのでしょうか。

森 日本経済の根幹を担う中小企業の元気を引き出し、成長を後押しして明るい未来を創っていくことを目的に、平成29年に設立された一般社団法人です。

具体的には、SDGs(持続可能な開発目標)を踏まえ、地域企業の抱えるさまざまな経営課題を解決し成長支援できる人材を育成して、地域経済の持続的な活性化を後押しするとともに、地域経済エコシステム

の好循環のループ構築を目指します。その一環として、「企業経営アドバイザー検定」「相続検定」「年金検定」の3つの資格認定制度を運営しており、企業の適切な事業性評価や持続的成長促進の支援が行える人材を増やし、その活躍の機会を創出することを経営方針に掲げています。

そして今年1月、事業再生・経営改善のコンサルティングファームであるMPSの顧問に就任しました。

——MPSの酒井篤司社長には昨年、弊誌において日本の金融が目指す方向性や税理士に期待される役割、在り方を探るシリーズ記事のホスト

役を務めていただきました。MPSの顧問に就任された経緯を教えてください。

森 きっかけは、MPSのコンサルタントを務めている和田寿郎さんと知り合ったことです。和田さんは不動産デベロッパー出身のコンサルタントで、認定支援機関としても活躍されています。

平成28年8月に、ある会合で私の講演を聴いた和田さんが、「意見交換がしたい」と私を訪ねてくださいました。お話ししてみても信頼できる方だと感じ、親しくお付き合いするようになりました。

その和田さんから、平成29年2月に酒井さんを紹介されました。

——MPSも、経営理念として「三者共通価値の創造」を実現し、地域活性化に寄与することを掲げていますね。

森 ええ。「地域金融の未来」でも述べていますが、私は以前から「三者共通価値の創造」が重要であると考えていました。酒井さんと意見交換したところ、彼も同じ考えを持っていることが分かり、意気投合しま

## 中小企業・金融機関・ 会計事務所の共通価値

—— それでは、「三者共通価値の創造」とはどのような考え方かについてお聞きします。

森 「三者」とは、私の著書では中小企業・金融機関・認定支援機関を指しています。一方、MPSの理念では中小企業・金融機関・会計事務所と記されています。認定支援機関は税理士や公認会計士が大半を占めますから、実質は同じものです。



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)



を通じて、先ほど申し上げた、地域経済エコシステムの好循環のループを構築していこうという考えです。

—— 「三者共通価値の創造」を実現するために、中小企業経営者・金融機関・会計事務所のそれぞれにはどのような役割が求められるのでしょうか。

**森** 三者のなかで、私は中小企業経営者が最も重要であると考えています。その経営者にまず求められるのは、リテラシーを高めることです。

中小企業の経営者は、オーナーであることがほとんどです。そして、自分が事業の全てをコントロールできており、従業員も自分のことをよく理解していると考えがちです。要するに、「自分は何でも分かっている」と思っている社長がとても多いのです。

実際に、私をご相談を受ける中小企業経営者の多くが、「いや、森さんが言うことは全部分かってるんだよ」と仰います。しかし、私がいくつか質問をすると、その社長たちは顔を赤らめて、「その観点で考えたことはありませんでした」と答えま

す。

ここで、経営者の悩みを最も身近で聞いている税理士に求められるのが、職業会計人としてそうした観点から経営助言(MAS)ができることです。ただ、税理士は会計業務という土業としての業務には取り組むものの、MASの領域にまでは十分

手が出せていない。もったいない。もちろん、MASを提供している会計事務所は数多く存在します。しかし、単に経営計画の数字を作るだけでは、「真のMAS」とはいえません。金融機関が何を考えているのか、すなわち、金融機関が金融庁や各財務局からどのような指導を受けているのかを理解したうえで、金融機関と交渉・連携したり、実地調査を行ったりするのが、私の考える「真のMAS」です。

—— 極めて重要なお指摘だと思います。

**森** そのようなMASサービスを提供できないければ、中小企業の経営者から元気を引き出すことは難しいのではないのでしょうか。ですから、私は全ての職業会計人に、金融面も含

めた「真のMAS」を提供できる力を身に付けていただきたいと考えています。

### 金融機関は適切な融資の判断と本業支援が必要

—— 金融機関に求められる役割についてはいかがでしょうか。

**森** 先ほど申し上げたように、中小企業の事業内容や経営方針なども深く理解したうえで、その経営課題を解決するための融資と本業支援を行うことです。

しかしご存じのとおり、戦後の日本では株価や不動産が右肩上がりに上昇していきました。その結果、メガバンクから信用金庫まで、日本の金融機関には「事業を見なくても株式や不動産の担保を取ればよい」「事業が立ち行かなくなったら、担保で回収できる」といった考え方が浸透しました。

現場を理解することも、事業を理解することもなく、「お金を付けさえすれば、みんながもうかる」といった慢心からバブル経済が生まれ、

揚げ句の果てにはじめてしまったのです。株価や不動産価格が急落し、

中小企業の経営者も税理士も金融機関も泥にまみれてしまいました。

バブルの崩壊後、平成11年には金融庁がいわゆる「金融検査マニュアル」を作成し、金融機関はこのマニュアルに則って不良債権の処理に取り組むことになりました。日銀にいた私は、この金融検査マニュアル策定に関わりました。

金融検査マニュアルのもと、不良債権処理が進む一方で、「副作用」も生まれてしまいました。金融機関の本来の仕事は、中小企業の経営者に向き合うことであるはずなのに、「社長、金融検査マニュアルにこう書いてありますから、担保・保証は必要です」というように、金融庁と財務局の顔色をうかがいながら仕事をしようになったのです。

私は、全国の中小企業の元気を引き出す金融の在り方を追求したいという思いがあり、金融検査マニュアルは廃止すべきと考えていました。金融庁の金融検査マニュアル廃止に係る研究会の委員を務め、令和元年

12月に同マニュアルは廃止されました。金融機関も企業の事業性を評価する姿勢にシフトしつつあります。

### 会計事務所と金融機関に求められる意識改革

—— 中小企業と金融機関、会計事務所の役割が分かったところで、「三者共通価値の創造」に向けて、それぞれがお互いに信頼関係を築くために何をすべきかについてお聞きしたいと思います。

**森** 繰り返しになりますが、「三者共通価値の創造」において重要なのは、中小企業の経営者から元気を引き出すことです。この「元気」とは稼ぐ力、すなわちキャッシュを生み出す力にほかなりません。

しかし、先ほど申し上げたとおり、多くの経営者は売上と利益の関係性が分からなかったり、そもそも区別がついていなかったりします。加えて、部門別や品目別の観点からの確かなアドバイスができる税理士は必ずしも多いとはいえません。

そのような状況において、もちろ

ん一部ではありますが、金融機関から資金調達するには決算書の体裁をつくらなければならないと思います。決算書に「お化粧」を施してしまふ事務所が存在します。

金融機関と中小企業の間には、どうしても「情報の非対称性」が存在しますが、会計事務所がその非対称性を増幅させてしまふケースが残念ながらあるのです。

本来は、会計事務所と金融機関が手を携えて中小企業のキャッシュフローを改善することが、三者の共通利益を高めることにつながります。

ところが、私は融資する側である、金融機関の方から、「融資審査に100の時間を使うとして、60から70は粉飾決算を探すために使っている」という話をよく耳にします。「情報の非対称性」の存在が、「三者共通価値の創造」の大きな障壁となっているわけです。

—— 会計業界全体の意識を変えるにあたっては、顧問料制度と税理士の平均年齢の高さ(67〜68歳)がネックになるかもしれません。

**森** 仰るとおり、親しい税理士から



は「このままあと10年やれば引退なので、本音では、その後のことは関係ない」と考える先生も少なからずいる」と聞かされます。

実は、金融機関も同じような課題を抱えています。現在、各金融機関の支店長の多くは40歳過ぎの方です。その支店長たちは20年以上、金融検査マニュアルで育ってきました。メガバンクや地銀では52、53歳で「肩たたき」が始まります。つまり、中小企業の事業を見るのではなく、担保を取ることで出世した支店長や役員は、あと10年なので、面倒な事業性評価はさておき意識を変える必要はないと考えるのです。

本来であれば、会計事務所も金融機関も、自分たちの未来をどのように創っていけばよいのかを今一度考えなければならぬはずですが。

### 法に定められた使命を全うする

—— 今伺った課題を踏まえて、金融機関と会計事務所が担うべき役割を改めてお聞かせください。まず金

融機関からお願います。

森 銀行法の第一条には、「国民経済の健全な発展に資することを目的とする」と使命が明記されています。

この条文をもとに、地域経済について考えた場合、地域のほぼ100%を占める、中小企業の健全な発展に資すること、つまり中小企業が稼ぐ力を身に付けられるように支援をすることが、金融機関の役割となります。金融機関は、この役割を果たすために免許をもらっているのですから、与えられた使命を全うしなければなりません。

—— 会計事務所についてはいかがでしょうか。

森 銀行法と同じく、税理士法の第一条には、「独立した公正な立場」で税務に携わっていくという税理士の使命がうたわれています。日本税理士会連合会の「書面添付のメリット」として明記されている、決算書及び申告書の質と信頼性の向上の重要性を裏付けるものです。

この使命を全うする税理士は、金融機関から「この会計事務所の決算書は正しい」と判断され、粉飾決算

探しに時間を割く必要もなくなるため、信頼ある連携によって「三者共通価値の創造」を推進できます。

ですから、税理士には、「税理士法第一条に掲げられた「独立性と公正性」をしっかりと意識し、その意味と自らの使命を改めて考えてほしいと思います。そして、10年後、20年後に振り返ってみるとき、自分は職業会計人としてあるべき姿を全うしたと、胸を張って言えるようになっていただきたいですね。

### キャッシュフローを改善する新たなスキーム

—— 金融機関と会計事務所は、どのようにして中小企業のキャッシュフローを改善していけばよいのでしょうか。

森 中小企業のオーナーには「株式には関わってほしくない」という強い思いがあります。単に「配当を出したくない」からではなく、事業は自分と一心同体と考えているからです。出資の話題になると、「身を引

き」は少なくありません。

私は、今後は「業績連動型資本性ローン」が注目されると考えています。

—— それはどのようなものか、詳しくお聞かせください。

森 金利が配当のように業績に連動した融資です。例えば、今はコロナ禍で赤字に陥っている企業も少なくありません。このような状況では、金利ゼロで貸付を実施します。そして、金融機関だけでなく、税理士も中小企業に伴走してキャッシュフローを改善し、それを三者で分かち合うというイメージです。

私は、これが窮境にある中小企業に最もフィットすると思いますし、「三者共通価値の創造」というコンセプトを実現するエンジンと考えています。政府も後押ししています。

—— 会計事務所が中小企業に伴走してM&Aを提供し、キャッシュフローが改善すれば報酬が得られますが、金融機関が金利ゼロの融資に取り組むメリットはあるのでしょうか。私の経験上、中小企業のキャッシュフローが改善すれば、5%程度

までの金利を払うことは十分可能です。

実際に、私が関わっているある金融機関で業績連動型資本性ローンを実施しており、キャッシュフローが改善し利ざやも拡大しています。ご存じのとおり、多くの金融機関が長期5年の融資において0.5%程度の金利で競争しています。ですから、金融機関にとっても大きなメリットになるわけです。

中小企業の経営者も喜んでいきます。「0.5%の低金利ですから借りてください」と「お願い営業」をする金融機関と、「キャッシュフロー改善のために全力で伴走しますから、改善したキャッシュを分かち合いましょ」と業績連動型資本性ローンを勧める金融機関では、後者の金融機関が選ばれています。

### 発売3カ月で7刷決定の『地域金融の未来』

—— ここで、『地域金融の未来』を執筆された経緯についてお聞かせします。

森 先ほど申し上げたとおり休みなく働いていましたから、令和2年に入っても全く手つかずの状態でした。それが、4月に緊急事態宣言が発令され、地方への出張がストップしたことで執筆の時間がとれるようになり、半年ほどで書き上げました。

森氏の著書『地域金融の未来』（中央経済社）

# 地域金融の未来

金融機関・経営者・認定支援機関 森 俊彦 著  
Moritoshihiko  
による価値共創



推薦します  
森俊彦さんほど中小企業者のことを  
思っている人を私は知らない。  
だから、いの一番に  
「中小企業応援士」をお願いした。

中小企業基盤整備機構 理事長 豊永 厚志

中央経済社 ●定価 本体1,900円+税

## 税理士は中小企業の 「総合診療医」たれ

——最後に、弊誌の読者に向けてメッセージをいただけますか。

森 私は、新型コロナウイルスの影響で、パラダイムシフトが一気に加速したと思っています。これは、中小企業に伴走することで事業改革を一気に進め、新たにキャッシュを生むことができるビジネスチャンスでもあります。

先ほどご紹介した、私が会長を務める金融人材育成協会の認定資格「企業経営アドバイザー」は、いわば「総合診療医」です。土業のそれぞれの業務は、専門の「内科医」や「外科医」などに相当します。

例えば、「内科医」は腹痛を訴える患者に対し、自分の「専門」である内科の範囲で診察します。一方、総合診療医は「この腹痛の原因は脳にあるかもしれないから、脳神経外科に診てもらわなければならない」と考え、私の親しい税理士の先生に、この話をしたところ、「職業会計人として、自分が専門とする税務はあくまでサブスペシャリティであり、森さんの指摘する『真のM&S』を含め、総合診療医としての識見を持つことが不可欠ですね」と述べておられました。

経営者に最も近い職業会計人が「総合診療医」として、金融機関ともしっかり連携し、「三者共通価値の創造」である明るい未来を実現していくことを強く期待しています。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。

ちなみに、冒頭で触れた和田さんの活動もぜひこの本のなかで紹介したいと思ひ、債務超過に陥っている中小企業の経営改善を支援する、和田さんの事業再生の取り組みについて記載しています。

—— 出版後の反響はいかがですか。

森 おかげさまで大変好評で、1月末時点で7刷が決まっています。あの金融機関の頭取さんや理事長さんは「全職員に読ませたい」と、数千部から数百部単位で購入してください。

いました。47都道府県にある中小企業家同友会の全国会議では、事前に推薦図書に指定し基調講演を組んでくれました。TKC全国会やある税理士のクラブでは、この本をテキストとする講演会を企画してくれています。



副題の「金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」を見て、金融機関、経営者、税理士の先生が自分たちの取り組むべき必須の共通基盤だと感じてくだされば幸いです。

副題の「金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」を見て、金融機関、経営者、税理士の先生が自分たちの取り組むべき必須の共通基盤だと感じてくだされば幸いです。

副題の「金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」を見て、金融機関、経営者、税理士の先生が自分たちの取り組むべき必須の共通基盤だと感じてくだされば幸いです。

副題の「金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」を見て、金融機関、経営者、税理士の先生が自分たちの取り組むべき必須の共通基盤だと感じてくだされば幸いです。