

## リレーションシップバンキング・アクションプログラムの 機能強化策について

川崎信用金庫 情報調査部部長 榊原 豊喜

日 時：2004年12月14日

出席者：平尾、宮本、原田、徳田、池本、小藤、田中、他助手3名

**榊原** 川崎信用金庫・情報調査部の榊原でございます。本日はお招きにあずかりましてありがとうございます。実は、専修大学さんで先生方を前にお話することになりまして、稟議制度になっておりますので役員に稟議をとりましたら、おまえもいい度胸してるねと、こう言われたんでございますが（笑）。まさか先生方の前でこういうふうにお話をするようになるとは思いませんでした。

お配りしてありますものは、レジюмеと、『ディスクロージャー誌』という、四半期ごとに出しておりますもので、直近では9月に情報開示をしているものです。情報開示をしなければならぬ理由もございまして、ご覧いただくつもりでお持ちしております。

実は、なぜ私はここでこのようなお話をするようになったかというきっかけは、今年のクリスマスプレゼントが、川崎産業史研究会さんから「地域金融機関から見た川崎の産業史」というお話をしてくださいという依頼がありました。それがご縁で、平尾先生あるいは徳田先生のご懇意にさせていただいて、今現在は、今年から始まりました多摩区、麻生区の産業の活性化ということで、「たま市民生活・文化産業おこしフォーラム」という長い名前のフォーラムがあるのですが、そちらで、座長を平尾先生がお務めいただいて、私は委員として参加をさせていただいている、そんなご縁があったんだろうと思っております。

では、まず「リレーションシップバンキングアクションプログラムの機能・強化策について」、非常に長い演題ですが、これは略称「リレバン」と呼んでおりますが、このリレバンというのは、大学の先生方にとってはどういう位置づけなのかというのをまずお聞きしないと話ができないと思っているんですが、実態のところでは、あまりご縁のないものなんでしょうかね。

—— 正直申し上げて、あまり。

**榊原** そうですよ。実は、私どもの支店長に「リレバンを知っているか？」と質問すると、「部長、勘弁してくださいよ」と言われるんですね。知らないなんてとんでもないと言ってい

るんですが、実は各金融機関のホームページにリレバン施策というのが載っておりまして、もちろん詳細については載っていないんですが、方針としてこういうことをやりますよというのを載せなくてはならないということで、対象金融機関についてはすべて載っておりますので、改めて機会がございましたら、ご参照いただければと思います。

まず「リレバンとは？」というのから始めたいと思いますが、「リレーションシップ」って何なんだろうということなんですが、このリレーションシップの対局にあるところに「トランザクションバンキング」というものがあります。トランザクションバンキングを定義づけますと、「個々の取引ごとの採算性を重視した金融機関の経営手法です」と言われます。「貸し出しに当たっては、財務諸表や客観的に算出されたクレジットスコア（企業格付）といった定量的な指標を重視するものです」というんです。定量的な指標というのは何かというと、財務諸表（決算書）、バランスシート（貸借対照表）や損益計算書とっていただければよろしいと思いますが、そういうものを重視して貸し出しをする経営手法をトランザクションバンキングと言います。先生方にご説明するまでもないのかもしれませんが、「トランザクション」というのを辞書で引きますと、業務・活動などを処理したり、取扱ったり、要は、機械的に淡々と処理をする、そんなイメージなんですね。ですから、ここでいいますと、企業さんの決算書類をお預かりして、分析をする。その結果の良し悪しで融資をするかしないか決めてしまいますよ。簡単に言いますと、それをトランザクションバンキングといいます。

では、「リレーションシップバンキング」というのは何なのということですが、こう定義づけられています。「金融機関と中小企業者との親密な関係を永く維持することにより、お客様に関する情報を金融機関が蓄積して、この情報をもとに貸し出しなどの金融サービスの提供を行うビジネスモデルを指すのが一般的です」と言われております。要は、お付き合いの中で企業の情報を得て、そうした情報を基に融資などの金融サービスを提供していくということなんです。今年の7月に、金融庁の五味長官がご就任されまして、これを早速日本語に訳しました、「間柄重視の地域密着型金融手法」と訳されたんですね。これがちょうど7月、金融庁・金融検査の始まりが7月なんですね。先般たまたま長官がお話をされる講演会に出席する機会があって、ご挨拶もさせていただきましたが、そのときに裏話をしておりまして、若い人が一生懸命考えた名前だったんですけど、あまり受けなかったですねとっておられました。

実はリレバンが始まりましたのは、平成15年、3月に発表になりまして、信用金庫には4月に示達されました。それから半年ぐらいたった9月ごろ、ある新聞社の支局長さんから私あてに電話がありました。情報調査部の業務のメインは広報担当なんです。外部広報（メディア）担当が我々のメインの仕事でありまして、その中で支局長から、「榊原さん、リレバン、リレバンと言われているんだけど、リレバンというのは日本語で訳すと何と訳せばいいんだ」と、言われまして、要は、新聞に書くのに書きにくいというんですよ。「リレーションシップバンキング?」、できるだけ片仮名を減らしたいというのが新聞社の務めだと、おっしゃっていました。「そうですね、関係重視型金融でいいんじゃないですか」と、私はその場で思いついて答えたんですね。そうしたら、支局長はこう言っていましたね。「榊原さん、関係重視型金融というと、癒着、密着と、そんなふうにとれちゃうよ」と言われ、「ちょっと勘弁してください

いよ」と言った覚えがあります、余談ですが。

では、要はどういうことなのかといいますと、先ほど申し上げた「定量的な指標」という決算書などの財務諸表を主に使った融資手法に加えて、定量的に対して、永い企業さんとの付き合いの中で、「定性情報」を収集をして、それを融資の判断に活かさないというのが、このリレバンの趣旨であります。

では、「定性情報」というのはどんなものなのかといいますと、例えば、社長のものの考え方、あるいは経営手腕・手法は評価ができる。あるいは、よく後継者がおられる企業は中小企業の3割程度だといわれますが、後継者がおられ、しかも、その後継者の方の資質も優れているというような評価等もそうです。あるいは、企業の技術力、ビジネスプランの独自性、従業員の教育、果ては工場の整理整頓までが含まれます。なぜこんなことまで見るかということ、今、協力会社さんに対し発注元から仕事を出さないとされる要素は多岐にわたります。それこそ、ISOの取得から始まり、工場の整理整頓、要は発注先の要望に応えられる技術力・ノウハウを持っているか、そういうことまで金融機関は見る必要がある。現に、企業格付の中には、定性情報が、信用金庫（かわしん）の場合には2割ぐらい含まれていますね。恐らく銀行さんは定量情報だけ、決算書だけでバサッとやるはずであり、企業格付については定性情報はあまり重視していないと考えます。

では、今まで信用金庫を初めとする地域金融機関は、このリレーションシップバンキングというのができていなかったのか？。そんなことはない、金融庁も認めております。

我々から言わせていただくとFace to Faceの信用金庫ですということで、営業姿勢を全面的にFace to Faceで打ち出しているわけでありますから、中小企業の方々との関係性を重視した融資姿勢はきちんと守っていますということなのですが、実態は、関係性重視といっても、支店長にそれを聞くと、部長、よくぞ聞いてくださいました、あの社長はゴルフのハンディがシングルで、ジャイアンツファンでとか。およそ本来の定性情報とはかけ離れた情報はよく収集するんですが、その会社の技術力でとか、あるいは、マーケティングがどうであるとか、将来性がどうであるとか、肝心なところはなかなか収集ができていない。融資をするに当たって、一番肝心なところがまだまだ不足をしている、そんなところを一步踏み込んで情報収集をして企業支援に当たりなさいというのが、リレバンの趣旨でありましょか。

では、その次の対象金融機関はどこなんだろう。監督官庁、あるいは推進をしている官庁はどこなんだろうというのを改めて見てみますと、対象金融機関は、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫と信用組合、この4業態なんです。都銀さんは入っていないですね。農協というのはまた別系統で、農林水産省の所管になっていて対象ではありません。労働金庫というのも金融機関としてあるんですが、あちらは消費者を対象にして、事業者を対象にしていないというところがありまして、含まれておりません。

金融機関の監督官庁はもちろん財務省と金融庁になっているのですが、ここで注目すべきは、リレバンの推進に一番力を入れているのは経済産業省さんです。このエリアでいきますと関東経済産業局さんですが、リレバンを推進するに当たっては、「産業クラスターサポート金融会議」というのがあるんです。年に2回開催されていて、各金融機関が参加しますが、前は9月の開催で、116の金融機関が参加しています。業態を超えて全部の地銀さん、第二地銀さん、

信用金庫、信用組合で参加をしているんですけども、そのときの名称が、「関東甲信越静岡地域産業クラスターサポート金融会議」になってしまうんです。これは、関東経済産業局さんのエリアになっているんですね。決して関東財務局のエリアではありません。

実際の会議の運営を見ていますと、地銀さんの代表が浜銀さんでありますので、浜銀さんが司会をなさられて、財務局の方のお席が2つあるんですが、実際には関東経済産業局の10数人の方が施策を一生懸命ご説明されるのが実態です。ですから、今までの金融行政というのは何なんだろうと思うんですね。

「リレバンの骨子」は、ここのところが大事なんでしょうが、「中小企業金融の再生に向けた取り組み」と、「金融機関の健全性確保・収益性向上に向けた取り組み」の、大きくはこの2点です。

では、リレバンの生まれた背景、なぜこういうことをやらなければいけないのかということですが、「社会的背景」と「金融業界での位置づけ」とに分けさせていただきましたが、「社会的背景」でお話をさせていただくと、信用金庫の人間が日本の経済の話をしてもしようがないですが、背景にあるのはそういうことだということでご理解をいただきたいのですが、まずは、バブル崩壊後の長期にわたる不況がありました。日本経済の低迷、またグローバル化した経済の進展、それに伴うところの国内の産業構造の変化というのとは無縁ではないと言われます。

こうした状況下では、大手の企業さんというのは、例えば海外に進出して活路を開くということができていますが、中小企業の皆さんは、なかなかそうはいかない。そこで、中小企業さんは業績の低迷、あるいは廃業や転業を余儀なくされる、そんなようなことが起きているということです。

こうした環境の中で、国、経済産業省さんが産業クラスター計画を打ち出しました。まずは地域経済の活性化を図り、それを日本経済の活性化につなげようというのが産業クラスター計画であります。産業クラスターというのは、クラスターはブドウの房という意味なんだそうありますが、要は、中小企業の集積、あるいは大企業も含めた高い技術力を持った産業の集積を図って、それがグローバル経済に対応できる産業力として経済の活性化につながるだろうということであります。そして、産業の血液と言われる金融機関にも、金融面から、産業再生や地域振興をサポートしなさいということで、先ほどお話をした「産業クラスターサポート金融会議」を開催をして、その趣旨の徹底をし、各金融機関にリレバンという形でテーマを与えているということです。

ちょうどこの神奈川県のエリアですと、東京都の多摩エリアを中心に地域クラスターとして社団法人首都圏産業活性化協会（略称TAMA協会）が八王子にご本拠がありまして、多摩エリアにあるからTAMA協会と言うのかと思ったらそうじゃないんですね。ちゃんと、Technology Advanced Metropolitan Areaというその頭文字をとって、TAMA協会といいます。16年4月に私どもも提携をさせていただきました。全国で産業クラスターはたしか10以上あるんですけども、一番活発な、一番成果を上げている産業クラスターが、このTAMA協会さんであります。“かわしん”もTAMA協会についてくれば大丈夫だよと事務局長から言われているんですが、「すみませんね、事務局長、いかにしても八王子は遠すぎましてね」と言っております（笑）。川崎から2時間、往復4時間、半日かかってしまいますので、なかなか連携というのも難しい。

私もお説明をして、「連携はしますけど、全面的にというわけにいかないんですよ。地域金融機関ですから、川崎には川崎産業振興財団もありますし、川崎商工会議所もありますし、また、KSPさんをはじめとする組織が連携をして新たなことをやろうとしているので、それに期待したいと思います」と言ったら、「あなたの言うこともわかるよ、まあ、しょうがねえ」と言われたことがあります。

では、これを地域に落とし込んで考えてみると、我々の主要なマーケットである川崎市にリレバンは必要か？、やっぱり必要ですね。なぜかといいますと、川崎は元々“ものづくりの街”、かつては“工都川崎”と言われました。最初の産業の発祥は、明治38年、1905年と言われておりますから、今から99年前、約100年前ですね。川崎の駅の真ん前に東芝さんができ、昔は東京電気さんと言いました、そして、横浜精糖さん、後の明治精糖さん、明治製菓さんというのができました、また、大日本電線さん、今は西武さんが撤退しましてヨドバシ・カメラさんになったり、本当に駅前にそんな大工場があったのかと思うほどでありますね。ほかに、京急大師線沿線には、港町十三番地の日本コロムビアさんができたり、味の素さんは今でもありますね。臨海部には、日本鋼管さん、今はJFEさんになっていますが、そういった大工場がひしめいているのが当時の川崎だったんです。それがだんだん空洞化をして、第三次産業化しているというのが実態でありますから、川崎の製造業も、本当にたくさんの企業さんが廃業や転業、あるいは地方・海外へ移転をしたりということになっております。まさに産業クラスターといましようか、産業の再生が必要な地域になっているということでもあります。

そんな川崎市が目指しているのが、“ものづくり”から研究開発型産業への変化ということで、「サイエンスシティ川崎」ということを指針として打ち出されました。これからというところでありましょうが、その一環として、内陸部はKSPさんをはじめとする研究開発型産業などがありますが、多摩・麻生地域はなかなかそういう産業の要素が少ないので、専修大学さんを初めとする多摩6大学と地域の産業が連携をして産業づくりをしていこうというのが、先ほどお話をしました「たま市民生活文化産業づくりフォーラム」ということで産業の活性化を図っていこうという試みであろうと心得ています。

では、その次の「金融業界での位置づけ」ということですが、金融業界も日本経済の低迷のなか、バブル崩壊後の平成6年、信用組合を中心に信用金庫業界も小規模な信用金庫が破綻をいたしております。この翌年には、北海道の拓銀さんの破綻がありました。本題とはずれませんが、その翌年の平成8年に、金融不安を表面化させてはいけないということで、ペイ・オフの凍結がされました。それから9年後、来年の4月、平成17年の4月には、ペイ・オフが全面解除されることとなります。

実際に、金融不安というのが平成6年当時から表面化をしてくまして、大手行には、「金融再生プログラム」というものが平成14年3月に金融庁から提示されました。不良債権の半減目標というものですが、ようやくこの9月で目途が立った。来年、17年の3月には、大手行さんの不良債権は半分になるであろう。ここに至るまではもう本当に大手術ですね。金融機関だけではなく大手企業も切って、取って、付けてという手術をやらないと不良債権処理はできなかった。

大手行に目途が立った、では、中小企業金融機関はどうなんだということになるわけですね。

もともと大手行さんが、不良債権を半減させるということは、中小企業さんへの融資というのを絞り込んでいったんです。要は、自己資本比率を維持しなくてはいけないというんですが、自己資本比率の算式をちょっとご説明しますと、自己資本を資産で割ったものが自己資本比率です。金融機関の資産とは何なのか？、貸出金がその中心です。貸出金を減らすと分母が減るわけですから、比率が上がります。そこで問題になったのが、「貸し渋り、貸し剥がし」というものです。大手の企業さんはもとより、大手銀行と取引をしている中小企業さんにどうしてもしわ寄せがなくなってしまったということがありました。

このときに、支えたのが地域金融機関です。地銀さん、あるいは信用金庫が、大手行さんから締め出された中小企業さんに融資して、言ってみれば助けたんですよと、金融専門紙で全国信用金庫協会会長のコメントになっております。どこまでお役に立てたかという問題もありますが、そういう構図が実際にはありました。

では、中小企業金融機関には監督官庁は何を提示するのですが、元々中小企業の皆さん方の7割から8割が赤字だと言われる今の経済状況下でありますから、不良債権を半減させなさいと、もし我々の業界に言われたら、中小企業さんはみんな破綻してしまいます。ご融資ができない。大変な状況になっていく。

そこでなんです、実は大手行さん向けには「金融再生プログラム」、「事務ガイドライン」で厳しく指導している一方、地域金融機関向けには「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」というものがあって、対中小企業融資については、この監督指針で金融機関を指導しているのですが、そこに説明責任をはじめとする、いろいろなものが盛り込まれています。監督指針というわけですから、これは監督する側の指針であります。金融機関には、金融機関自らが行なう指針として、リレバンに落とし込んでいったとご理解をいただければよろしいのかなと思います。

もう1つ、大手企業さんと中小企業さんの特性というの、リレバンの必要性というのを見ていく上で大きな要素になっていると思います。といいますのは、中小企業さんと大手企業さんの資金調達の違いです。大手企業さんは、今はほとんど借入れをなさらない、むしろ、間接金融（借入金）は返済していращやる。その調達原資は何なのかというと、株式の発行、増資であったり、社債の発行であったり、要は、直接金融で資金をまかなっていращやるのが大手企業さんであります。

債権（株式・社債）の発行時には、証券市場は厳しくその企業さんの強み・弱みを評価されます。この企業の社債の格付はBだ、Aだとランク付けするわけですから、企業の強み、弱みというのを、赤裸々に証券アナリストから分析をされてしまうというのが大手企業さんです。では、中小企業さんはどうであろうか、信用金庫の対象顧客である中小企業さんというのは、中堅企業さんというのはほんのわずかで、ほとんどは小・零細企業さんです。そうすると、社長のところのこの技術はすごいじゃないですかという「えっ、そうなの？」なんて言うぐらいですから、自社の強み・弱みを第三者的にはわかっていないですね。例えば販路の開拓についても、「当社も営業マンを雇ったよ」なんて言うぐらいのものですから、どうやって売り上げを伸ばしていくのか、販路開拓手法といいたましようか、ノウハウもない。そういう中小企業さんへのサポートは、やはり必要だろう。それを、金融機関さん、あなた方のマーケットです

から、あなた方の役割として行いなさいというのが「リレバン」だと受けとめていただければよろしいのかなと思います。

ただ、金融機関の実態面から見ると、そうは言われてもというのがある。先ほどちょっとお話をしましたが、定性情報のなかで社長のゴルフのハンディなどという話は支店長からよく聞きますが、この企業の技術力はどうだとか、マーケティングはどうだという話はなかなか聞けないということがありますから、本来の定性情報、成長性などというようなものが、融資に関しては十分に活かされていないというのが実態であるということも確かであります。ですから、いま「リレバン」が必要だと考えればいいと思います。

ただ、金融機関によっては、何を今さら関係性重視だよと言う経営者もいるんですよ。何を今さら、リレバンなんて、ずっともうやってきたよ。社長とおれは親しいんだと理事長自らが言う金融機関もあるといいますからね。こういう金融機関は早晩、なくなるんじゃないかと思っているんですけど。

このお話は、実は経済産業局の関東経済産業局の方々が、今年の6月と10月にヒアリングでお見えになった際の話です。産業クラスターサポート会議に出ているの関係で、私と専務理事と融資部長とが対応していますが、こうやって役員さんをはじめ、対応していただけるとありがたいんですよとおっしゃるんですね。経済産業省は金融機関の監督官庁ではないものですから、無視されることもあるんですよと言っています。

怖いなと思いますね。もしそうだったら、その金融機関に自分達のマーケットをどう捉えているんだと聴いてみたい。とんでもないと思いますけれども、そういう実態もあるということでもあります。

では、次のリレバンの施策についてお話をさせていただきたいと思います。主な施策を4つあげました。実際には「創業支援」と「企業再生支援」が主なテーマです。対象は中小企業さんですから、中小企業の育成がメインテーマであります。

まずは「創業支援」で申し上げますと、経済の低迷というお話をしましたが、開業率と廃業率の逆転、本来は開業率が高くて廃業率が低ければ企業さんが増加していくわけですから、経済も活性化されて、供給できる物もふえ、消費も拡大して、高循環でいんですが、今はデフレスパイラルという逆の循環で落ちてきているということがありましようから、まず、開業率と廃業率の逆転を何とかしなくてははいけない。

全国のデータを見ますと、これは平成8年から11年のデータですが、開業率が全国では4.1%、廃業率が5.9%、その差が△1.8%です。では、川崎市内は、その同じ期間、開業率が4.2%で、廃業率が6.4%、その差が△2.2%ということでもあります。最近の、平成13年度の市内の開業率が3.8%、廃業率が5.0%、△1.2%ということで、市内は少しよくなっているのですが、それでもまだマイナスが続いているということでもあります。

廃業と倒産というのがありますが、景気が悪くなった最初のころというのは、倒産企業が非常に増えていきます。ところが、景気の低迷がずっと長期化してきますと、今度は廃業が増えます。倒産というのは、帝国データバンクや東京商工リサーチなどでデータがとれますが、廃業のデータというのはなかなかないんです。5年に1度、行政が行う工業統計調査のデータを

見て、結果的にやはりこんなに減っているのかと、企業数・従業者数などを見ていくしかないというような状況です。リアルタイムではなかなか見られない。

そんな中で、金融機関も、行政と連携して、中小企業さんを育てていかななくてはいけない、創業支援をしなくてはいけないと言われます。なぜかという、先ほどお話しした、国が一番力を入れて日本の産業をよくしていこうということになっていますし、幸い、神奈川県、あるいは川崎市、横浜市というところは、首都圏に位置をしておりますし、行政との関係というか、お国との関係が非常に密接になっています。そして、川崎市、横浜市ともに政令市ということでもありますので、地方の市町村から比べると、国の施策というのが浸透しやすいということもありまして、この創業支援というのは、やはり非常に大きなウエートを占めていく。

それと、地域金融機関、あまり他業態のことはお話ができませんけれども、信用金庫の業界をとらえてお話をさせていただければ、信用金庫というのは「地域経済との運命共同体」だということなんです。差し障りがあったら失礼申し上げますが、例えがあまりよくないかもしれませんが、同じ関東地方の茨城県の例が一番わかりやすいと思います。ここへきて、関東つくば銀行さんが茨城銀行さんと合併をするというお話がありました。地銀さんが1つになります。信用金庫業界も、水戸信金さんというかなり有力な信金さんがおありですが、もう1つ信金さんがあって、2つになってしまいました。以前は8つあったんですよ。九州もすごいですよ。皆さん方、あまりご覧にならないでしょうけれども、金融専門誌を見ますと、合併報道が多い、おそらく半分になってしまいます。実は、信用金庫が発足をしましたのは、昭和26年の信用金庫法制定によりますが、当時、信用金庫は550ありました。今、300です、少なくとも来年度は300を切りますね、確実に。そんな状況です。

なぜ茨城の例を出したかという、日本でも有数の企業さんがあり、企業城下町的な要素がある。すると、その有力企業が海外展開などで生産拠点を他に移したりして、地場の経済が低迷していくと、そこに存在する中小企業への影響から地域金融機関は大打撃を受けることになる。その点、川崎や横浜というのは非常に恵まれておりまして、特に川崎は重厚長大型の産業からハイテク産業へ、それから、さらに研究開発型産業へと、転換期を迎えてきて大変な時期ではありますが、様々な業種はもとより、企業規模も大企業から、中堅企業、中小企業、そして商業もかなりのボリュームを持っておりまして、生活される方々もそれなりの所得層の方がおられるわけですから、金融機関のマーケットとしては非常に恵まれていると言えます。そういう意味で、「地域の経済との運命共同体」というのは、地域金融機関、特に信用金庫は「地域の経済状況に大いに影響を受けやすい」ということを申し上げたいわけです。

ですから、その地域経済を活性化させることによって、自分が営んでいるそのマーケットを育てていけない金融機関は、これから淘汰をされると思いますね。その地域の企業を育てる役割が、リレバンで明確にされたということでもあります。

今、創業支援のお話をさせていただいていますが、川崎には、「かわさき起業家オーディション」というのがあります。今年の3月までは「かわさき起業家選抜」といいましたが、名称が変りました。これは15年度は一般の部に165件の応募があり、学生の部に98件、合計で263件の応募がありました。横浜はどうかといいますと、15年度、163件でありました、神奈川県に至っては、143件でありました。川崎の起業家オーディションは平成13年の10月から開始され



ていますが、先週の11日の土曜日30回目を迎えて、860件の応募がありました。おそらく件数、質ともに日本一のビジネスオーディションです。外国からの応募もあります、もちろん中国や香港からも来ますし、中東の方も応募されます。川崎をシリコンバレーにしようなんて、そうはいかないだろうと（笑）。でも、アジア起業家村構想というのが立ち上げられまして、JFE都市開発さんの研究開発をされているオフィス、THINK（Techno Hub Innovathion Kawasaki）という略称で呼んでいますが、そのTHINKというところに29企業さんが入られるインキュベーションオフィスを新たにつくられて、そこを拠点にするということです。こうして、川崎市が県とともに力を入れてインキュベーションしていこう、企業を育てていこうという策をとって、オーディションも抜きんでいる、そういう状況で非常に活性化をしているということでもあります。このオーディションのいいところは、受賞される方が、セールスプロモーションの中に、「かわさき起業家オーディション」で何々賞を取りましたというのを明確に打ち出されてセールスポイントにしているというのか1つあります。それと、応募された企業さんのビジネスアイデアを、専門家の方々がブラッシュアップしていただきます。ビジネスの注意点や不足している部分のアドバイス、販路の開拓では、こういうところを売り込んでみませんかというようなご相談を受けられるというので、非常に有益な施策になっているということです。

では、「かわしん」はこうした創業支援にどんなことで協力をしているのかということですが、もちろんこのオーディションにも協賛という形で、金員を寄贈させていただいて協力しているほか、最終選考会に残られた企業さんに、「かわしん賞」ということで「ファイト！」という無担保・無保証融資、500万円融資を受ける権利を提供しております。期間7年（2年間の据置可）保証人も代表者だけということで、第三者保証人なしという新型の融資。オーディションには通常20数件の応募があって6つか7つの企業さんが最終選考会に残りますが、その最終選考会に残られた方の1社か2社に「ファイト！」を提供しております。

横浜市にも「よこはまビジネスプラン・グランプリ」があり、こちらにも今年度から同様にかわしん賞「ファイト！」を提供することにしました。横浜はこのオーディションを始めて、まだ2年目です。歴史は浅いですね。神奈川県の方はまだ提供しておりません。応募者の方のインセンティブになればということで、川崎のほうは川崎市産業振興財団さん、横浜のほうは横浜産業振興公社さんがそれぞれ主催をされておられますが、協賛という形でご協力しておるところでございます。

でも、横浜はやっぱりすごいですね。毎回、中田市長がびしっとスーツを着て、格好いのですからね、出てこられて、きちんと市長賞を表彰されるんですよ。川崎は来ても経済局長ですかね。初回だけ市長を見ましたが、川崎と横浜では力の入れ方が違うと感じてしまう。川崎の開催は年間10回、金曜・土曜日、横浜は年2回、県は年1回、私は毎回出席しています。

また、創業支援では、国民生活金融公庫さんというのが、創業支援融資には長けておられますね。それまで500万円であった創業支援の融資を750万円に今年の春から拡大をされました。正直言いまして、創業支援は一般の金融機関がいちばん苦手な分野なんです。なぜかといいますと、事業計画を拝見しても「目利き」ができないんです。先ほど平尾先生から、今、大学の企業塾でビジネスプランをつくり込んでいますといわれましたが、多分、うちの支店長に「は

い、これがビジネスプラン、これで審査しなさい」と言ったら、「だめでしょう、これは」と一言で終わると思います（笑）。要は、審査ノウハウを持っていないんです。そのビジネスプランの可能性、特に今の新しい産業、IT産業といった分野が典型ですが、そういうものが地域金融機関は苦手です。私もそうですが、金融機関で育った環境が目に見えるプレス加工や旋盤加工など、そういう産業の中でずっとものを見て育ってきておりますから、そういう審査はできるんです。この社長の、あるいはこの企業の技術力はすごい。下請さん、今は協力会社さんと親会社さんとの結びつきが非常に強い。だから、大丈夫だ、仕事は来るよというような、そんな感覚での審査しかずっとしてこなかったですから、新しい産業分野のビジネスプランを見せられても、計画の実効性までは読めない、本当にこの販路というのは確保できるのか、これを審査するというのは難しいじゃないですか。製品、あるいはビジネスプランのマーケティングは実現性があるのかどうか、なかなか審査できないですね。地域金融機関にはそれができないから、国民金融公庫さんやTAMA協会さんなどと連携して、ビジネス評価（「目利き」）をしてもらいなさいというのが「リレバン」の趣旨です。他の機関との連携というのは後ほどお話しさせていただきますが、そういうことなんですね。

そのほかに、私どもでは、「金融連絡会議」を開催しております。川崎商工会議所、川崎市信用保証協会、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫さんと当庫という5つの機関が、市内の中小企業の支援策としてどんなことが必要なんだろうか、今の中小企業金融の実態はどうなんだろうかということについて話し合いをさせていただいております。

たまたま、10月には商工会議所さんの「創業支援セミナー」が開催され、全10回ほどのカリキュラムの内1回分を受け持って、国民生活金融公庫・川崎市信用保証協会・“かわしん”が分担して講演いたしました。本来的には融資部の分野ですが、創業支援というのは一番苦手なところで、結果的に自分がリレバンの話をさせていただきました。今、行っている支援策や、連携先の紹介と活用事例などを、20人ほどの創業される受講生の方々にお話しました。

もう1つの要素としては、「企業再生支援」というものがあります。端的に言えば、再生支援というわけですから、状況があまり芳しくない企業さんを再生しようということでもあります。この、状況があまり芳しくないということは、一般的には不良債権先と言われるものです。不良債権の中身というものをご理解いただくために、ディスクロージャー誌をご覧ください。これは9月のディスクロージャーであります。直近の情報です。

ここに信用金庫法によるリスク管理債権とか金融再生法による資産の査定状況とありますが、あまり気にしないで、ほぼ同じような数字が並んでいると思っていただければいいんですが、「延滞債権」というのが非常に多いです。平成16年9月末、延滞債権546億9,200万円という数字があります。777億1,500万円のうちの546億9,200万円ですから、非常に大きなウエートを占めている。「延滞債権」、こんなに遅れている債権があるのと思ってしまい勝ちですが、実態はそうではないのです。その下に3カ月以上の延滞債権というのが9,000万円と書いてあります、これは実際に3カ月遅れている債権です。では、延滞債権の数字は？というのと、延滞の恐れのある債権も含まれているということなんです1カ月、2カ月遅れているのが550億円あるんだと思ってはいけない訳です。では、延滞の恐れのある債権って何だろう。2期連続赤字

の企業さんの債権などは延滞していなくてもここに計上されてしまうのです。要は、これ以上赤字が続くと返済原資が出てこないから、毎月返しているものが遅れるだろうと「金融検査」では言うわけです。その債権（貸出金）をここに括らなくてははいけません。とんでもないと思います、企業さんに失礼だと思えますけれども、しょうがないですね、そういうルールになっています。「金融検査マニュアル」に示された処理です。

そのほかに、金融再生法の「要管理債権」190億8,700万円と書いてありますね。これは何なのか？それと、信用金庫法の「貸出条件緩和債権」189億9,700万円、ほぼ似た数字ですね。実は、「貸出条件緩和債権」という言葉で見ていただくとわかりやすいですが、返済が大変だから、毎月20万円ずつ返していましたが10万円ずつの返済にしてくれませんかと言われると、金融機関は嫌と言えないですね。そのまま延滞するようなことがあっては大変ですから、「わかりました、社長、じゃ、苦しいときはお互いさまです。20万円の返済を10万円、半分にします」と言うと、「貸出条件緩和債権」に計上しなくてははいけません。延滞もなく、返済しているんですが、計上して、貸倒引当金を積まなくてははいけません。

したがって、今の企業さんも、金融機関も、「我慢のしどころだ」というのが私どもの理事長の見解です。この不況を何とか乗り越える。企業さんも大変な思いをして、良くなるうとして営業しているのだから、金融機関も収益を上げて体力をつけて、引当金を積みながらも融資していこう、あるいは、融資してある債権（貸出金）を無理やり「貸し渋り、貸し剥がし」するのではなく、融資も継続してお付き合いをきちんとしていこうというのが、中小企業金融機関のスタンスです。このディスクロージャー誌に端的にこういう数字があらわれている。だから、大手企業さんの不良債権の半減目標、金融再生プログラムのように思い切ったことができないというのは、こういう中小企業さんの特性があるから思い切ったことができないということです。

これは、金融検査ではそういう区分をしなければいけないことになっているということ。別の角度から見ますと、「金融検査マニュアル別冊中小企業編」というのがあります。ダブルスタンダードと言う方もありますが、金融庁に言わせると決してそうではないといえます。要は、大手の企業と同じ物差しで中小企業を計るのはよしてください、定量情報で、決算書をいただいて、赤字だから融資できないというのではなく、関係性を重視した融資ということで定性情報を組み入れて融資審査して下さい、そういうことを中小企業の検査マニュアルに盛り込み、大手企業の検査とは分けてくださいということで、この「金融検査マニュアル別冊中小企業編」ができました。中小企業団体さんが望まれまして、我々も業界として意見を申し上げ実現したものです。これも金融庁のホームページに載っています。約30ぐらいの事例が載っています。その中で、代表的な事例が事業者の方が持っておられる技術力、あるいはビジネスプランそのものの評価をして、融資に対応しなさい。例えば2期連続赤字だと形式的には要注意先企業という査定になってしまいますが、でも、新しい技術を開発したことによって、売り上げが伸びる予測ができるのであれば、その企業は正常先として見てよろしいです。そのかわり、それを金融機関が疎明しなくてははいけません。大変なことですが、だからこそ、「目利き」が必要です。マーケットを読む力、そういうものが必要になりますよというのが、今度はリレバンの中に落とし込まれているということです。みんな、連動しているんです。監督指

針、リレバン、検査マニュアル、要は、「目利き」を十分するようにしてくださいということでもありますね。

では、私どもの「企業再生支援策」というのは何をやっているのかということですが、これはリレバンに言われるところの「長期事業再生に向けた積極的な取り組み」をしなさいと位置づけられておりますが、昨年の6月、リレバンが始まって2カ月後ではありますが、「企業再生支援組織」をつくりました。これは、支店長が自らお客様と対話をしながら、企業再生を図っていかうということですから、本当は数多くの企業さんに対応したいのですが、じっくり取り組むには各店で1社か2社しかできないということで、結果的に、1年間で合計89社リストアップし、29社のランクアップが図れました。

ランクアップというのは何なのかといいますと、自己査定という破綻懸念先から要注意先に1つ評価の階段を上がり、または、要注意先から正常先になりましたということを経営アップと呼んでいます。何を主に行ったかといいますと、財務面の改善です。一番初歩的なことです。技術支援でありますとか、販路の開拓などのノウハウは独自では持っていない。例えば決算書を拝見して、「社長、社長の給料、あるいは家賃を併せて1,500万円も計上していますが、トータルで1,000万円あれば生活できるでしょう。ここで、500万円費用を抑えれば、企業は黒字になりますよ、そうしましょう」と、社長に、言いにくいことを言わなくてはいけないんです。金融機関からそんなことを言われる筋合いはない、余計なお世話だと言う人もいます。そういう人は話に乗ってくれませんね。でも、黒字になったら融資をしてもらえるのかと社長は言います。また他の例では、「財務改善してください。何で外注費がこんなに多いのですか？自社内でできないですか？あるいは、外注先の見直しはできないですか？何でこんなに粗利が薄いのですか？」「売り値がコストダウンで抑えられているのであれば、仕入先の見直しはしていないのですか？」というようなことを、本当に喧嘩をするように折衝したと支店長は言いました。でも、そこまでやらないと企業再生はできない。おかげさまで、支店長が本当に親身になって取り組み、89社のうち29社がランクアップした。現在、新規分と継続先で105社に対して2年目に入っています。

このときに、融資制度も新しくつくろうということで、企業再生支援資金「ガンバ！ローン」というのをつくりました。新規創業支援資金は「ファイト！」でありますし、余談ですが、これを命名したのは、今、卓球部のキャプテン、部長をやっている当時の融資部の次長が命名しました。体育会系のネーミングですね。

さあ、財務面の改善だけはできました。でも、それだけではいけないから、技術面でありましてとか、マネジメント、マーケティングといった支援も行わなくてはいけないというのがリレバンの趣旨であります。そこで国策金融機関である、中小公庫さんや国民生活金融公庫さん、商工中金さんとの連携、あるいは首都圏産業活性化協会さんとの連携、あるいは中小企業支援センターさんとの連携、後ほどまた詳細を申し上げますが、そういった機関との連携を通して、全般的な経営相談あるいは技術支援をしているというのが私どもの今の施策であります。

次に、「融資機能の充実」というものがあります。新しい融資制度を視点を変えて考えてくださいというのが、リレバンで求められるものです。「担保に依存しない融資」というものを

つくってくださいということです。担保といいますと、一般的には不動産担保ですが、保証人というの、人的担保といいます。要は、無担保・無保証人融資をつくりなさいというわけです。保証人が全くいないかという、そうではないんです。必ず、社長さんには保証人になっていただいておりますので、第三者の保証人をつけないということです。

付け加えさせていただくと、先程「金融検査マニュアル中小企業編」ということを申し上げましたけれども、中小企業というのは大手企業とは違うから、「経営者と企業の一体性」というものの見方をしなさいというのが「金融検査マニュアル」です。なぜかという、例えば、大手企業の社長さんと我が家の隣の工務店の社長さんでは違うだろうというこのことです。我が家の隣の工務店、社長はご主人、専務は奥さん、大蔵大臣ですね。「どうだい、今月の資金繰りは？」と、「ちょっと50万ぐらい足りないのよ、お父さん」。「それでは、社長（自分）の口座から振り込んでおくよ」と。とりあえず個人のお金を融通して資金繰りをつける。でも、大手企業の社長さんが、経理部長を呼んで言うんですね。「経理部長、今月の資金繰りはいかがですかね？」「はい、20億ばかり不足をしております。円ドルの為替差損の関係と、売り上げが非常に低迷をしております」「ああ、そう、じゃ、僕の口座から20億円…」、そういうわけにいかないですね（笑）。まあ、そういった意味で、個人と企業の結び付き、一体性で考えなさいというのが金融検査マニュアルに謳われているわけです。企業、社長個人の一体性があるから、社長の保証人だけはいただこうということにつながります。

—— 一体化しているから、社長の担保は欠かせないという結論ですか。

**榊原** 社長がもしその会社を放棄してしまったら、たちまち不良債権になってしまいますよね。大手の企業の社長は、不祥事があって「すみません」と頭を下げて辞めても組織は残っていますが中小企業はそうはいかないですね。ごめんなさいと言ったら、それで会社は終わりですから、そうはいかない。

それと、「説明責任体制の充実」というものが課せられています。「与信に関する説明責任体制の充実」というものです。究極は、「貸し渋り、貸し剥がし」があったかどうかということになるんですが、特に融資をお断りするときにというのが、今、一番神経を使います。昔ですとという言い方はおしかりを受けるかもしれませんが、「社長、申し訳ございませんが、もう担保は目いっぱい融資の余力はないです」とお断りしていたんです。ここで地価の下落が毎年5%、7%と続いていますから、極論で言えば、今、地価は半値になってしまったと言ってもおかしくない。すると、貸せる額も、半分かという、そういうわけにもいかないんです、一生懸命融資をしています。昔は「もう担保は目いっぱい、社長、これ以上は無理だよ、新しいことはできないですよ」というふうにして、企業さんも納得していたんです。しかし、今はそういう断り方をしてはいけません。企業さんの技術力などの定性情報を重視して融資をしなさい、ビジネスプランはどうか、既存の企業でも新分野へ進出したいという、ではその実現可能性はどうか、そういうことをきちんと斟酌して融資しなさいと言われていたわけですから、担保がどうのとは言えない。もしもお断りする場合、正式なお断りの仕方はどうするかという、社長のこのビジネスプランにはやはり無理があります。無理があるということは、

融資をしても返済が滞る可能性がありますから、返済余力がございませんので、申しわけございません、お断りします」。すごく強断り方ですが明確にお伝えして、お客様に納得をいただかないと、融資は断れない時代になっています。

現在、私も情報調査部のメインの仕事は外部広報、新聞社対応がです。それと調査業務、川崎市さんと神奈川県に対する公務を担当しております。そして、リレバンの各関係団体との折衝を行っております。地域貢献活動の一翼も担っております。そのほかに、苦情処理とお問い合わせコーナーというのも担当しています。

これからは、説明責任に関する苦情がすごいだらうと思いますね。担保が不足している、あるいは保証人がいない、そんな断り方ではいけない、きちんと返済財源が不足しています、これも表面上のものではなく、キャッシュフローというのが重要視されますから、キャッシュフローでの返済ができませんよということをご説明しなければいけないということになります。

次に、「目利き機能の充実」というものがあります。「目利き機能」というのは、再三申し上げますけれども、事業者の持つておられる技術力やビジネスプランそのものの成長性を評価しなさいというのですが、「目利き」といっても、目薬をポタッとたらしたら目が利くか、そんなわけにはいかないですから、まあ、大変な時間と教育が必要だらうと思っています。現状、信用金庫ではできないから、「目利き機能」を持つている機関と連携をしなさいということになる。先ほどの国策銀行やTAMA協会さんなど、それから中小企業センターさんなどとの連携をしなさいということになってくるわけです。連携のお話は後ほど申し上げます。

新しい融資制度の導入では、新しい融資商品をつくりなさいということで、具体的な融資商品としては、「かわしんライジング・ビジネスローン」というものをつくりました。2,000万円まで無担保・無保証人。もちろん保証人として代表者はつきますけれども、第三者保証は不要です。画期的な商品です。ちなみに、10月のデータですが、4月から7カ月間、800件、114億円の実績です、大反響というところです。

でも、これは企業格付がベースになっています。定性情報を含めた企業格付をして、一定水準以上の企業さんに融資する仕組みです。どんな企業さんにも貸せるか、やはりそんなことはないです、リスクはある。皆さんのお金を預かって運用していますから、融資するからには責任があるわけです。きちんとした審査をしなくてはならない。そういう意味では、企業格付というデータベースに基づいた融資をしていることになります。

そのほかに、これは信用保証協会の保証付きなのであまり威張ったことは言えませんが、それでも、第三者保証なしの「かわしん3 DAYS『しんらい』」と「前進」という制度融資を創設しました。お申し込みから3日間で融資の可否を判断します。スピードを重視した融資制度です。県も「クイック」という融資制度を導入しました。要はスピーディに対応できる融資をつくりなさいということです。現在、川崎市でこの「クイック」に対応しているのは“かわしん”だけです。ほかの金融機関さんは、いろいろ問題があって対応できていない。この「クイック融資」については当庫も努力をしました。200件ほどの格付の実例を保証協会さんの格付とのすり合わせを行い検証しました。同じ格付であれば問題ないのですが、実際に格付のデータ

ベースが違いますから、当庫の格付は独自の定性情報を2割ぐらい盛り込まれたものですから、協会さんの定量情報、財務諸表中心の格付とすり合わせをして、信用保証協会の基準に該当する一定レベルの評点を獲得して連携したものです。

いよいよ「連携の強化」というところにきましたけれども、国策金融機関さんとの連携を図りなさいというのがリレバンの趣旨であります。日本政策投資銀行さん、中小企業金融公庫さん、国民生活金融公庫さん、商工組合中央金庫さん、全て連携ができています。目的は新規創業の「目利き」の活用や企業支援が目的であります、実際にはあまり活用されておられません。難しいですね。

連携融資の利点としてもう1つ、融資をするときに、按分で、半々で融資すると、リスク分散という考え方もありますが、実際にはあまり活用されておられません。やはり融資のボリュームが欲しいですから、当庫も独自で扱ってしまう。融資できるものだったら、全部自分のところで扱ってしまう。「ライジング」の2,000万円、「しんらい」「ガンパ！ローン」「ファイト！」という商品がありますから、連携はしたものの、なかなか実効が上がっていないというのが実情です。

先ほど、「中小企業支援センター」さんとの連携ということを申し上げました。「中小企業支援センター」って何なのかといいますと、神奈川県では、神奈川中小企業センター、川崎では川崎市産業振興財団、横浜は横浜産業振興公社、東京は東京産業振興公社というのがあります。そのほかに商工会議所がそれぞれの地域にありまして、川崎商工会議所、横浜商工会議所、東京商工会議所大田支部というのがそれです。そういう機関を「中小企業支援センター」と呼んでいます。中小企業さんの支援メニューを持っている機関ということです。それぞれの機関が同じような中小企業支援メニューを重複して持っています。例えば財務面の支援は税理士、マネジメントは中小企業診断士さんがおられてなされる。あるいは、専門家派遣事業といまして、特許取得や技術的な支援をしようというようなものもあります。

その中で特筆ものは、川崎商工会議所さんがテクノプラザ事業というものを実施しておられます。川崎の大手企業の技術者OBを支援者として約100人程登録し、中小企業から要望があったときに、人と人とのマッチングをするものです。例えば、ある分野の技術開発をしたいが、アドバイスいただける適切な人はいないかという要望に対して、技術者のOBを紹介する。何回でも、複数の組み合わせでもご紹介可能と言っています。紹介をした後は、年間・1日くらいの金額でという契約で、各々が契約をして進めます。それが認められて、今、全国の商工会議所で始めるようになりましたね。モデルになったのは川崎商工会議所さんだそうです。

同様の仕組みを商工会議所さんに限らず産業振興財団でもやっておりますし、また、神奈川県の中企業センターでも支援しています。それぞれがやっていると、何とか一体化できないものかなと思うんですが、中小企業さんには行きやすいところに行っただけがいいかと考えております。

また、TAMA協会さんなどの、国の関係団体との連携などもそうです。実は、TAMA-TLOを活用しようと思ってTAMA協会に加盟したんですが、実態的には、まだなかなか中小企業側から要望が上がってきていない。さらに、我々の業界団体や、民間企業、民間組織との連携とい

うものがありまして、信用金庫業界では全信協（全国信用金庫協会）という上部団体が「しんきんビジネス・マッチングサービス」という販路開拓をする仕組みを今年度立ち上げました。当庫も加盟をしましたが、約300ある信用金庫のうち226が加盟、約4分の3が加盟をしたことになります。

ただ、登録件数が、11月1日現在のデータで309件です。“かわしん”は、内39件です。全国の信用金庫の中で3番目に多いです。加盟したのは226ですが、実際の企業情報を登録した信用金庫というのは27しかないです。登録金庫の12%、信用金庫全体の10%以下なんです。いかにこの種の仕事が苦手かよくわかります。企業さんのニーズというのをつかみ切れない。あるいは、シーズが見えないということなんです。当庫の実際のマッチング依頼件数は6件、成約実績はなしです。やはりなかなか難しいですね。

そのほかに、神奈川高度技術支援財団さんの中の、特許アドバイザーの方との連携により1件、特許でお世話になった方がありました。

それから、ISOの取得支援では、3件紹介をしております、1件、1月に成約見込みであります。

また、技術開発支援（TLO）というところでは、リレバンが始まる前、14年度に新川崎にあります慶応大学・Kスクエアさんとの連携がもう始まっております、実際には2件ご紹介をしております。

以上が今、当庫で実施している中小企業支援策です。

次に、何で私がリレバンの担当になってしまったかということなんですが、本当は融資部がリレバンを担当するのが一番いいんですね、企業融資を担当しているわけですから。たまたま、私は営業店にいたときに、「本部は命令はするが支援はしない」と批判的だったものですから、絶対に本部へ行ったら営業店支援をしてやるぞと思っていました。最初に本部に行ったときには業務部長でした。その後、情報調査部長に就任した。その時に、よし、この部だったら営業店支援ができると思って、12年度に情報調査部長に就任して、13年度から営業店支援を始めたわけです。それがぴったりリレバンの施策と合致してしまった。必然的にリレバン担当になったということです。営業店支援を始めた当時は、部下達も余分な仕事を始めたというのがあったと思います。今、中小企業さんでも海外へ出られる企業さんが多いので、そういう企業さんに海外情報のご提供してさしあげたり、あるいは、大手の工場がなくなって、商業施設かマンションになるかどっちかですから、人口増加は著しい、13大都市の中でも人口増加は川崎市が1番だそうですから、そういう意味では、テナントビルが結構建つんです。そこにテナントさんの誘致をしてくれないかという要望が絶対にあるだろうと考えて、コンビニエンス業界との連携を図りました。

実際、自分が支店長のときに非常に苦勞したことがありました。融資で他行さんと競合しましてね。約3億円の工費のマンションができて、1階部分にコンビニを入れたいと言われた訳です。でも、信用金庫にはコンビニを紹介できる関係先はない。あちこち探って、ようやくコンビニの担当者を紹介していただいて施主さんとの折衝を始めましたが結果として他行が紹介したコンビニさんに負けちゃったんですよ。



—— 負けたのは営業し始めて？

**榊原** いや、誘致をするときに。要は、誘致条件ですね。家賃をいくらにするとかというものです。実態は、駐車場のつけ方で意見が違い出店できなかった。コンビニの担当者と私の2人でそのオーナーさんに謝りにいった、「社長、申しわけありませんでした」と。「いや、支店長が謝ることはないじゃないか」と言われましたが、「いやいや、私が紹介したんですから、やはり自分の責任です」と言ったら、「わかった、他のコンビニが入るけど、その紹介された金融機関から建築資金を借りないで、“かわしん”から借りるよ」と言われたんですね。他行は組織の大きな銀行さんでありましたので、支店長が自ら動いて折衝するということはなかったんですね。私どもは地域金融機関ですから、自転車で飛び回るような活動をしていまして、他行の支店長によく言われましたね。「榊原さん、高津支店の支店長というのは御三家と言われる店舗の支店長でしょう、その支店長が自転車で飛び回ってはみともないから止めた方がいいよ」なんて言われたこともありましたが。「何を言ってるんだ、うちは信用金庫だよ、地銀さんや都銀さんとは違うんだ」なんて言ってましたが、逆に言うと、そういうことが功を奏して、支店長自ら動いて、しかもだめな時に自ら謝りに行った誠意が融資に結び付いたと思います。

余分な話でしたが、そのときの思いがあったので、何で本部でテナントの紹介などの営業店支援ができないのかと、ずっと思っていたんです。最初に実行に移したのがテナント紹介だったんです。今は、セブンイレブンさんとファミリーマートさんとスリーエフさんの3つと連携しています。現在、99円ショップというのが非常に伸びておりまして、九九プラスさん、先日、上場しました。また、オンディーズさんという眼鏡の量販店ですが、そことの連携をしております。どうゆうふうに折衝したか？セブンイレブンジャパンさんの赤坂にある本社に川崎信用金庫ですと名刺を持っていっても絶対に相手してくれないと思っていましたから、オーナー募集の研修会というのがあるんですが、担当者と2人で登録してそこにもぐり込みまして、研修の休み時間に、「すみません」と言って名刺を出して、そうしたら、出された講師の方はびっくりしちゃった。「何なんですか」と。「実は、信用金庫で御社と連携をはかりたいと思って、すみません、ゲリラ作戦です」と言ったら、笑っていました。開発の部長さんをお呼びくださって、それから連携が始まって、現在まで3店舗、セブンイレブンさんが出店しました。やっていることが破天荒なものですから（笑）。それぐらいやらないと信用金庫は生き残れないと思っていますので、余分な話ですが、そういうことをやってきました。

もう1つ、ほかの金融機関では絶対にやっていないという支援策を当庫で実施しています。メディア（新聞社）への企業紹介です。企業さんは「日経新聞」をいちばん喜びます。「日経」の首都圏版をごらんいただくと、時々、首都圏版のトップに、あるいは中間ぐらいに、企業が紹介されておりますがそれです。このパブリシティ効果はすごいですよ。企業が自らPRすると、何千万円も、何百万円も掛かるでしょうけど、「日経」さんに取材記事として取り上げていただくというのは、無料で大変なパブリシティ効果が上がるということです。企業サービスとしては最高だろうと思っています。紹介件数は、もう100件以上になります。掲載率は70%ぐらいですけど。要は、記事を書いても紙面の関係で載らないことがありますし、また、紹介したものの、記者の方に興味を持っていただかないと載りませんから。

しかし、おもしろい話がありましてね。横浜の企業さんで、ダイヤモンドカッターを扱っている、もし10年前にできていたら、阪神大震災の復興の期間は半分で済んだだろうと言われていますが、高速道路の橋脚ですとか、橋の水面にもぐっている橋脚なども、そのカッターを応用して切ると、切れてしまう。もちろん工法はあるんですよ。それをJRさんと共同開発した中小企業で、一見何の変哲もない企業さんです。2代目さんなんですが、当庫の「創発塾」という若手経営者の勉強会に入っていたら、啓発されて、やはり自社商品を持たなくてはだめだと開発された。

それを「日経」さんにご紹介して載せていただいたら、2日間、電話が鳴りやまなかったんだそうです。その中の1社に、大手デベロッパーさんからお電話がありましたそうです。設計担当の誰々ですというので、これは大変なことだと思って、喜んでその指定の場所へ行ったら、出てきたのが常務さんだということです。

「もし、当社で御社（その中小企業さん）の技術を採用したいというときには、是非、ご協力をいただきたい」と言ってもらったよ。「まだ実際に受注にはなっていないけれども、ああいうことってあるんだね」と言っていましたね。それは現在の創発塾メンバーの皆さんにもご披露いただきました。それだけ、パブリシティ効果、要は宣伝効果があるということだろうと思いますね。

さあ、4番目。「経営の収益体質の強化による地域における金融機能の発揮」とありますが、冒頭に申し上げましたリレバンの趣旨が「中小企業金融再生に向けた取り組み」と、「金融機関の健全性の確保、収益性向上に向けた取り組み」の2点ですよと申し上げました。その後の部分です。

その中で示されていますのは、積極的な不良債権の処理ということを言われております。先ほどもお話ししましたが、大手銀行さんの不良債権の半減目標が達成されようとしております。地域金融機関にも不良債権の処理の数値目標を持たせたらどうかという議論が今されておりますが、業界ではそれは困ると言っています。なぜかといえば、中小金融機関というのは、体質的に不良債権が多いんです、信用金庫のお取引先というのは中小企業、中小企業の多くは赤字企業ということです。都銀並に不良債権の半減とは言わないまでも、3割減少と言われたら、この首都圏のマーケットに恵まれた信用金庫はまだしも、地域の経済が疲弊をしているエリアの信用金庫は、にっちもさっちもいかなくなります、経営が成り立たなくなります。ただ、恐らく自主目標なり何なり立てさせられるのかなというのが大方の見方ではあります。

実は不良債権の処理の仕方は様々であって、昨年12月25日にデット・エクイティ・スワップのお話をしましたが、あれは信用金庫にはなじまないですね。デット・エクイティ・スワップというのは何なのか？不良化した債権を株式に変換するということです。大手企業で上場されている株式ならいざ知らず、中小企業の場合は社長が持っている株、奥さんが持っている株式をデット・エクイティ・スワップで金融機関が持たっしょうがないですもの、とてもそういうような手法はとれない。もう地道に企業さんを育てて、よくしていくしかない、企業さんにご努力をお願いするしかない。今は企業も金融機関も辛抱のしどころ、そういう時期です。でも、本当に動かなくなった不良債権は売却、「バルクセル」という債権の一括売却を行って

います。債権を、10%とはいいませんね、5%か1%ぐらいで売却して整理する手法です。

— 売る相手は？

**神原** それは大手の金融機関さんと一緒です。サービサーといいますが、そういうところに売却するんですね。本当に動かなくなった債権は、持っていてもしようがないですから、回収できないんですから。そうすると、不良債権は減ります、貸金も減りますが、それには損失を計上せざるを得ないですね。10億円のバルクセルを実施したら、1%という1,000万ぐらいでしか売れないですから、9億9,000万円は損失計上ですね。そういうふうにして処理をしていくしかない。だから、金融機関は体力をつけなさいと言われるわけです。収益を確保しないと不良債権処理もできないわけです。

あとは人材の育成です。なぜ人材の育成が体質強化につながるのか。要は、「目利き」のできる人を育てなさい、具体的には、中小企業診断士を育てなさいということ。ようやく10人育ちました。まだまだですね。

そして、「体制の強化」、健全性の確保ということでコーポレートガバナンス、企業統治と言われますが、その強化をなさい。企業の社会的責任（CSR）とよく言われますけれども、その一環で、金融機関にとってはコンプライアンスがいちばん重要ですから、コンプライアンス体制の構築をしっかり図っていきなさいと言われる。その中で、情報開示も併せて行いなさいと言われていいます。なぜかといいますが、金融機関は企業さんの情報を永い取引の中で収集して、それを融資に活かすという目的があります。でも、企業側から見ると金融機関の情報がなかったら、取引の入口のところで、金融機関と取引をするというきっかけ（判断）がつかめない。ですから、金融機関は、企業はもちろん一般の方々にも、ベイ・オフ解禁という観点からも、金融機関を選別するための情報開示を充分していきなさいということで、今、四半期ごとにディスクロージャー誌を出しています。

法令で定められていますのは、半期ごとです。信用金庫の決算というのは、実際は年に1回、3月です。ですから、9月というのは仮決算と言われるもので、ここに出てくる業務純益というのも、償却後の正確なものまでは入っていません。決算をやっていないですから、業務純益という形で表示して当期純利益とは表示をされていないですね。

もう1つ、外部監査、監査法人の監査を必ず受けなさいというものです。情報情報開示の確実性、正当性が求められています。

なぜそういうことを言われるのかといいますが、地域経済の活性化というのは、地域金融機関の健全性なくてはあり得ない。ですから、健全性を保ちなさい、収益を保ちなさいと言われる。要は、地域金融機関が中小企業さんを育てて応援していかなかったら、確実にその地域は疲弊して取り残されていきますよという論理です。

リレバンで求められる地域貢献とは中小企業に対する円滑な資金供給や各種のサービス提供等の地域における金融機能の提供、発揮という役割を持続可能な形で、金融機関そのものがガバナンスを強化して、収益性を高めて生き残りなさい、もし地域金融機関が潰れるようなことがあってはその地域は疲弊してしまいますよと言われていているわけです。地域経済との運命共同体であるから、ガバナンスの強化やコンプライアンスをしっかり考えて守ってくださいという

ところです。

地域貢献のお話をしたいと思います。地域金融機関には広い意味での地域貢献を求められています。金融機関が金融機能のサービスをする、あるいは融資をして地域の活性化をはかるといのが地域貢献と言われるわけですが、それが金融機関の負担だけに頼るのでは、やはりおかしいというわけです。金融機関の健全性の確保や、お客様、受益者の適正な対価負担と両立をさせなければいけないから、利用者が正しく評価できるような情報開示をしてくださいというわけです。お客様から金利をいただくわけですから、こういう融資をつくりましたよと正確に情報開示をすることが求められます。「ガンハ！ローン」などは3.6%の固定金利ですから金利は決して安くない、でも、無担保・無保証で500万円まで貸しますよというわけです、他の金融機関から比べると結構金利は低いと思います。「ライジング・ビジネスローン」は、2,000万円まで無担保・無保証、企業の格付ランクによって2.2%から3.75%という差があります。中間の金利ですと3%ぐらいですか。格付のランクで、金利に幅を持たせて対応しています。金融機関も収益性を確保して、地域に貢献をしなければいけない。

地域貢献というのは、本来業務の金融機能サービスの提供という「地域貢献」と、ディスクロージャー誌に載せている様々な「社会貢献活動」というのがありまして、「ジュニア文化賞」「少年サッカー大会」「創発塾」などの活動を40ほど行っています。その内のいくつかを当部で担当していますが、これほど多くの社会貢献活動を実施している企業は少ないです。2年ほど前に、経団連のワンパーセントクラブさんの取材がありまして、私と現理事長（当時の専務理事）と一緒に取材対応しましたが、驚いておられました。

経営危機に陥った金融機関を残すか残さないかという最終的な判断を金融庁がしますけれども、そのときには、その金融機関が地域にとって必要かどうかというのをしっかり見ていきますから、その必要かどうかというのは、「社会貢献活動」をどれだけしているかも勿論ですが、実際には、地域で集めたお金を地域できちんと融資をしているかというところが見られる、例えば北海道のリゾート開発やゴルフ場の開発などに資金が流れているというようなことがなく、地域産業や地域住民のための融資に回っているかということです。そして、提供している金融機能、金融サービスの提供は充分かということですね。

あえて“かわしん”のことを紹介させていただくと、ATMは365日、朝7時から夜10時まで開けています。お正月も、ゴールデンウィークも、もう何年も前からです。窓口も4時まで開けています。一部、都銀さんなどでは、夜、真夜中まで開いていますというところがありますが、1店舗とか2店舗です。“かわしん”は、非常にわかりやすいく全店舗4時まで開ける。これは実際には経費もかかります。4時まで営業するのも大変であります。そういった金融機能サービスも地域のためにしっかりやっていきなさいというのがリレバンと言われるところの「地域貢献」です。

地域で集めたお金をきちんと地域で還元しているかということですが、例えば、運用するのであれば、先程「ライジング・ビジネスローン」が順調で新たな中小企業融資として受け入れられているという話をしましたが、そのほかに、川崎市の緊急経済対策特別融資というのがあ

ります、500万円まで1.5%、保証料は川崎市が負担するという5年の融資です。これは“かわしん”だけで4,000件扱いました、145億円、全体の約7割です。効率性を考えれば、145億円を融資するのに、2億円の融資を70件か80件実行すればいいわけですが、4,000件取扱うという非効率性、ここに信用金庫の存在意義を感じて欲しいわけです。効率性だけではなく、地域に受け入れられるかどうかが課題であるということ、理事長がよく言われます。

川崎市民あるいは企業さんからお預かりしている預金のウエートは、約70%、融資総額に占める市内の融資も約70%です。横浜市の預金・融資というのは約25%ほど、残りの5%が東京都、あるいはそのほかのエリアということになっています。これは預金も貸金もびったりはまっているんです。これは改めてビックリでした。要は、地域で集めた資金は地域に還元できているという証でした。それが地域金融機関の務めです、そういうことが金融機能を発揮しているかどうかと言われるということでもあります。

マーケットから受け入れられるかどうかの判断材料になるということでもあります。

さあ、最後になります。今後の考え方ということですが、リレバンは15年度、16年度は準備期間と言われておりますが、「集中改善期間」というのが正式な名称になっています。平成15年4月以降、2年間、取り組みました。先ほどお話ししましたように、地域金融機関によっては、国からこんなことをやらされているとか、何を今さらというようなところもあります。要は、地域金融機関それぞれの対応がばらばらだということです。大きさに申し上げれば、このリレバンに対応していない地域金融機関は、早晚存続できなくなるかもしれません。本当にそう思います。

地域の中で生き残れる信用金庫、金融機関というのは、地域に歓迎される、行政からも頼りにされる金融機関であろうと思います。国を掲げて行う施策ということは、行政が、その市町村、県なり市なりが力を入れてやる施策と何ら変わるものではありませんから、そこに協力ができないということであれば、その金融機関は要らない金融機関ということになってしまうということです。

メガバンクさんが不良債権の半減目標が達成できるというのがほぼ確実にになりました。では、地域金融機関にも数値目標が課せられるのか。それはないだろうと思うけれども、でも、何らかの縛りが絶対に来ると思います。これはこれからの行政と地域金融機関の綱引きになる。個々の金融機関ではなく、業界との綱引きになってくるとは思います、それに対応できるかできないかというの、やはり今後の金融機関の存亡にかかわってくるころだろうと思います。

では、“かわしん”はどんなことを今後していくのかという具体的な施策であります、川崎市というのは非常に恵まれたエリアにあるというのを先ほど申し上げましたが、創業支援という意味では、インキュベーション施設が他都市に比べて多くあります。KSP（溝ノ口）は約70企業、K-BIC（新川崎・新産業創造センター）には27の企業、産業振興財団にはSOHO室が8つありますが、以上の3つの施設はほぼ満室です。そして、THINKさんというのがJFE都市開発によって設置されました、川崎区南渡田につくられて、ここが29室です。10月から募集が

始まりましたが、まだ3室しか入居しておりません、理由を聞きましたら、いかにも場所が不便だと言っていましたね。

今、実は私が仕掛けているんですけれども、“かわしん”の研修センターをインキュベーション施設にしようと考えており、川崎市産業振興財団からも、応援を受けて実現に向けて進めていきます。

また、イノベーション連絡協議会というものが川崎がありますが、今年の1月に発足しました。今は8つの機関、KSP（神奈川サイエンスパーク）、KTF（神奈川高度技術支援財団）、KAST（神奈川技術アカデミー）、K-BIC（新産業創造センター）、Kスクエア（慶応義塾大学の研究センター）、川崎市産業振興財団、JFE都市開発、川崎商工会議所の8つの機関が、このイノベーション連絡協議会を構成し、商工会議所さんが事務局になっているのですが、まだパンフレットを一緒に作っただけの活動で、実際の活動はこれからです。TAMA協会の古川理事長、東京農工大学の教授が、講演会の中で川崎にもこんなにすばらしい研究開発型、あるいはインキュベーションの集まりがあるんだから、TAMA協会に匹敵するような活動ができるはずだ。ぜひこれを大きく育ててほしいと言われました。

私も大いに期待していますが、期待をするだけではなく、金融機関というのは、経済の血液だというふうに言われておりますので、潤滑油的な役割をみずから自認をするというのはもちろんであります。先ほど申し上げました地域経済との運命共同体という意識を強く持って、自らがマーケットを創造するんだという意識を持たなくてはいけないと考えます。そのために私はインキュベーション施設をつくりたいと言っておりますが、そういうことをしていくべきであろう。企業を新しく生み出す、あるいは育てるという意識を持って取り組んでいくべきであろう。それがリレバンの趣旨にも合致した施策であろうと考えております。

おそらく次年度以降は強化期間という位置付けになると思います。準備期間はとりあえず終わりますので、あと2年なのか3年なのかわかりませんが、リレバンの精神は今後も継続されるであろうと考えております。

すみません、だいぶ時間をオーバーしましたが、ありがとうございました。

**司 会** どうもありがとうございました。この後は質問の時間としたいと思います。

—— リレーションシップと創業支援というのは定義上は反しますよね、リレーションがないんですから。やはり企業再生とかが中心になるということでしょうか。ところで、例えば2,000万までの無担保融資という場合に、すでに融資されているわけですね。されているところは、恐らく担保がもう目いっぱいになっている状態でも、ビジネスを評価して、それじゃあ追加で融資しますと、そういうような内容と理解していいですか。

**榊 原** ビジネスを評価するというような、そんな格好のいいものじゃありませんね。先ほど申し上げた既存の情報です。企業格付というものの中で、一定ランク以上の企業に対しては、要注意先ぐらゐまで含まれるんですけれども、そのランキングで2,000万円まで貸していいよということを決めた、制度融資だから営業マンも取り組みやすい。案件が上がってきたものを判断するというのは、正直、なかなかできるものではないです。

— そのとき、その相手企業の融資環境はどうなんですか。

**榊原** ほとんど融資取引は以前からありますね。

— そういうのだったら成り立つ……。

**榊原** ただ、申し上げたように、地域経済を活性化していくというのがリレバンの趣旨ですから、創業支援というのも大きなテーマなんです。それと企業再生という両方がテーマなんです。金融機関の立場から本音を言えば、無理を言わないで、もう少し時間を下さいと言いたいが、そうは言えないですね。実態を見ると、地域金融機関が独自ではできないんだから、色々な機関と連携しなさいという論理ですね。国策銀行と連携してやりなさい、PFIなどもそうなんです、経験がないんだろから、日本政策投資銀行と連携しなさい、信金中金と連携しなさいということです。

— 例えばKSPなんかにかかわろうとすると、いわば金融支援もいろいろとありますね。そういうところに参加するというのは。

**榊原** KSPさんとの関わりでは第2号事業投資組合に5,000万円出資しました。

— そういうのをもっと広げていくというようなことはどうなんでしょうか。

**榊原** 投資については消極的です、あくまで融資という本業で頑張っていきたいというのが現経営の考え方です。何とか、今回は5,000万円の出資が実現しましたが。

そういう意味では、このインキュベーション施策もかなり厳しい状況にありますけれども頑張って実現したいです。

— アクションプログラムで、監督官庁、推進官庁の関係が、いま一つよくわからなかったんですが、これは所管はやっぱり金融庁ですか。

**榊原** 金融庁ですね。ただ、正直言いまして、金融検査を当庫も8月から10月まで受けたんですよ。ことしのクリスマスプレゼントは恐らく示達書だろうと言っているんですけど(笑)。その金融検査の中でリレバンの話は何も言われないうです。私は、もう覚悟を決めて資料をそろえて待ち構えていたんですよ。でも、待てど暮らせど苦情処理の案件しか言われなかった、残念です。でも、届け出、報告は、金融庁にしているんですよ。途中経過、半期で実行した実績などの報告です。

— 経済産業省のほうはどういうふうに。

**榊原** 経済産業省の方は6月に見えられて、それから10月にやはりヒアリングがありました。地域金融振興課さんのほか2つのセクションですかね、10月は3つのセクションが来られました。別に監督官庁ではないものですから、強く言わないですよ。ぜひご協力をしますので、“かわしん”さん、おやりになることがあったらご相談に来てくださいという言い方で来られますね。そのほうが、自分自身にとっては結構プレッシャーなんですけどね。

— さっきのお話を伺っていたんだけど、むしろ金融庁が、各信金さんとか、金融機関のリレバンの努力の中身について、目利き力があるのかなという感じがするんですよ。

**榊原** どうでしょうか。

— むしろ、本当にそういう意味では経済産業省のほうが、やはり企業の力量とか地域というところから見ていくという意味で、監督官庁の何かねじれ現象みたいなのがあるのかなという気がします。

榊原 実は、金融機関の打ち明け話を申し上げますと、実際に金融庁が直接的な検査をするのは、大手銀行だけなんです。信用金庫は財務事務所管轄なんです。そういうことがあるものですから、金融庁が直接我々のところへ来ることはない。では、財務事務所がそれだけの人と力があるかという、難しいと思います。

むしろ、経済産業省が仕掛けている方が日本経済にとってはいいことかもしれないですし、実態としてリレバンの推進は経済産業省です。

—— リレバンがアクションプログラムに入っていて、こういう各信用金庫さんの取り組み状況とか、その成果とかいうのを本当にとらえて、金融庁がそういう判断をできるのかと思っていましたね。

榊原 成果などの報告を求めるのは金融庁ですから、とりあえず、我々業界では、我々が勝手に言っているんですが、もう少し準備期間がないのかねと言っているんですよ（笑）。

—— 金融庁の準備期間ですか。

榊原 いやいや、我々の準備期間がないのかなと言っているんですけど、来年の重点実施期間みたいになったらどうするんだろうねと言っているんですが、いきなりじゃ困るよなと言っているんです。でも、TAMA協会さんに加盟したりはしたんですが。実は6月に経済産業省さんが見えたというのも日経新聞の掲載記事がきっかけでした。「かわしん、TAMA協会と連携」と日経さんが先取り記事にしまして、取材のときに私はTLOを活用したために「加盟」をしましてと言ったんですが、見出しが「連携」になっていたんです。TAMA協会さんとの「連携」と「加盟」では大きな違いがありまして、その当時連携をしていたのは西武信金さんだけでしたから。

—— それはややTAMA協会のほうが意図的に、違います？ それは単に「日経」のフライングですか。

榊原 いや、違います「日経」フライングです。これはまずいと思って、新聞に載ったその日の朝TAMA協会に電話したんです。「何ですか、榊原さん、困りますよ」と言って、事務局長から怒られました。「すみませんね、事務局長、私も困っているんですよ」と言ったんですけど、最初は許していただけなかった。「これは私の意図しないところですから申しわけありません。私は加盟をしたとはっきりと申し上げているんです」と言ったら。「ということは、日経の憶測記事ですか」と言うので、「そういう事です」となって、「TAMA協会も日経に抗議文を出しますから、信用金庫もしかるべき抗議文を出してください」ということで、両方で講義文を出しました。その後、経済産業省から電話がありまして、「榊原さん、大変だったでしょう、事務局長から聞いてますよ」と言うんですね。「いや、決して今回の件を責めるんじゃないですよ。積極的に活動される、そういうお気持ちがあると聞いていますので、ご協力をしたと思って、ぜひ伺いさせてください」ということでこられた。それが6月でした。

—— 今まで融資の条件の中で担保というのは、やはり相当強い縛りだったんですか。

榊原 今まででは多かったですね。現状では実際には担保価格が半減していると言っても過言ではありませんから、それまでの信用が2,000万円までしか出ていなかったものが、それぐらいは常時信用は見えていましたね。3,000万とか2,000万の信用を見て貸していたんですけど、その信用が1億だとか1億5,000万に膨れ上がっているんですよ。



—— 逆に言えば、融資を受けた場合に、そのときに都銀なんかで融資する場合に、Aという企業に他の銀行が貸しますよね。それぞれの銀行が担保を設定している。そうした場合、その企業の持つ担保力と、融資しているそれぞれの銀行が全部出せば、融資のほう当然もう上回ってしまうという、単にそう思うんですけどもね。

**榊原** 例えば株式会社 甲が100億円の担保があって、A銀行がまず10億円貸すと、A銀行がまず抵当権、担保を10億円設定して、B銀行は第2順位で30億円、そして、全ての金融機関が次々と抵当権を設定していく。それを銀行は、どこの銀行はいくら担保を設定しているかわかりますから、設定状況を計算するわけです。それで合計が100億になれば、A銀行的にはもう担保はありませんねと。無担保でやるかどうかということはありませんけどもね。ただ、問題は、担保が100億あると思っていたものが、地価の下落で、バブルの崩壊後、50億になってくると、みんな、担保割れしてしまうことになって、それで不良債権化してくるということなんです。ですから、高度成長の地価の上昇のときはいいわけです。どんどん担保価値が上がってきますから、幾らでも担保額が上がってきて、それで銀行は後から後から融資をしていっても、十分担保を保全されたということですね。

—— 中小企業の場合は1行取引でしょう。

**榊原** 1行取引も多いですが、でも、我々がご説明するときは、社長、複数取引にしたほうがいいですよとお勧めしています。なぜかといいますと、お茶碗にご飯を盛るときに、大きなどんぶりでも山盛りにしても限度があるんですけども、中くらいのお茶碗に2つよそって、2つ山盛りにすると、結構、余分に食べられるんです。そういうふうには、資金調達の方法としては1行よりも2行のほうが調達の幅が広がりますよと。それを分散しすぎると、またいろいろ問題が出ますけどもね。あとは、例えば与信額、信用額、信用部分ですね、担保に依存しない部分が膨れ上がってくると、銀行さんの金利はすごく高くなります。6%、7%が当たり前だといいますが、うちのお取引先にそれを言ったら、本当にそれこそお客さんからお叱りを受けますよ。信用金庫の分際ですと云われます。金利リスクに対応するためにも複数取引は必要です。

昔、こんな話がありました。30年ほど前の話ですが、本店の営業部長が朝礼で言ったのを今でも覚えていますね。ある企業の社長が新しい事業をなさりたいということで、融資担当に申し込みました。企業さんとしてはかなりしっかりした企業さんだったものですから、その場でお断りをしなかった。担当者がこれは少し無理があるなと思って、一応お話を受けて、上席につないで、上席が「社長、審議したんですけど、ご無理です」とお断りをした。そうしたら、役員に苦情がいったんです。よくよく話を聞くと、同じ案件を都銀さん2行で断られているんです。都銀さんが断っても何も言わないけど、信用金庫が断ると大変なお叱りを受けてしまう、最後の砦のような存在なんですね。

—— それはやっぱり組合員融資とか、そういった個人とは違う信用金庫のという。

**榊原** やっぱりお客様の意識なんですね。信用金庫は我々のためにあるんだという。そのとおりなんですけども、でも、案件の良し悪しというのは、組織が違っては変わりませんからね。

—— 自分に信用リスクがかけられていたら、自分自身に。本来は一番合理的なんですね。ただの信用リスクだけの問題ですよ。

**榊原** 信用リスクを金利に反映させなさいというのが、最後のところで収益性の確保につながる

っていく。金利設定も企業・金融機関がお互いに了解ができるように情報開示をしないよというようなことを言われているところです。実態としては、なかなかお客様のご理解を得るとするのは難しいですね。

— 逆に聞いたところで、この前の、ある意味では、返済がおくれるとか、そうした場合、銀行はもっと強い立場に立てるんじゃないかと僕なんかは思うんですけどね。その場合に、いわば、企業再生支援というのは、ある程度プログラムをつくり、そして、ある程度選択して発注者を選んでやって、そのときにより経営改善を求める、財務改善を求めるといった場合に、向こうがOKするといった場合に、同時に、「ガンバ！ローン」ですか、こういう金融支援もしますよ。普通にセットになっているので、いわば、向こうは検査のほうも受けてと、そういうようなことなんでしょうか。もし、同時に金融支援がなかったのは。

**榊原** 返済が遅れているのに冗談じゃないよということですか？。

— そういうことになる可能性は？。

**榊原** 一般的にはそうかもしれませんが、先生が言われる、本来であれば貸借なんだから、貸しているほうが強い立場にというのは一般的な考え方なんです。こと、お客様と金融機関の立場では通用しませんね。さっき申し上げた監督指針の中に書いてあるんですよ。「ともすれば…」と言ってるんですが、金融機関というのは、資金を融資するという立場は優越的な地位にあるのだから、よりその立場を理解して、頭を低くして対応をしない、そうは書いていないんですけど、要は、決してお客様に不利益を与えてはいけませんよと書いてあるんです。お客様の目線で、むしろ下から見上げるように。

— 1,200何社ぐらい調査をやっていたんですけど、僕が驚いたのは、経営に対して発言力があるのはどこですかという場合に、銀行はものすごく少ないです。1.何%で、こんなものかなと思ったけどね。

**榊原** 恐らく企業再生支援組織ができるまでは、支店長が会社の経営に踏み込めなかったはずですよ。

— 銀行が経営をモニタリングしているという。そういう話ではないのですか。

**榊原** 正直言って、地域金融機関にそんなノウハウはないですね、まだまだ。

ただ、創業以来、その会社ができてから知っている企業の数というのは、ものすごい数なんです。経営者が社長になってからずっとつき合いがあるというふうに考えていけば、社長の前歴から何から何まで、どこの高校を出て、どこの中学を出たとか、そういう定性情報を考えた場合には、つながりつものすごく深いものがあるんですよ。

**榊原** まあ、ご出身地、ご郷里がわかるとか、こんな趣味だとかというのは、結構支店長はつかんでいますよね。でも、企業さんも代表者がかわられたりしますでしょう。うちの支店長も任期は2・3年ぐらいで代わっていきますから、それが正直怖いんです。そのデータベースを残せるかどうかというのが。特に地域情報というのが、自分も3店舗の支店長をやってみじみ感じましたが、信用金庫ですから、地域の地縁性、人縁性とよくされるんですけど、そのつながりをしっかりと押さえておかないと、そのエリアに受け入れてもらえないということですね。自分も、高津支店に行ったときに、この名門のこのお宅は2つ向こうの町内の元名主さんのところから奥さんがお嫁に来ているんだよとか、そんな話まで全部つかんでおかないと、

まかり間違っ、世間話で「あそこの誰々が…」と言って、支店長が相づちを打とうものなら、大変なことになりますからね。そういう情報まですっかり押さえておかないと、極論で言えば、営業はできない。そういうことです。

— 今の創業支援というのは、なれていないという部分もちろんあるんでしょうけれども、そもそも利益がどのくらい上るか、事業として成立するののかという点についてすごく疑問があるんですけど、それは、例えば……。

**榊原** 要は、ビジネスプランというのを評価ができないということです。そういう教育を金融機関はずっとしていないんですよ。感覚的には、こういう商売はもうかるんだろうとか、今の流行はこうだとかいうのは新聞紙上等では知識を得ていますが、その企業さんが実際に営業したときに、マーケットであるとか、受注先がどんな会社であるとか、本当にそれが受け入れられる仕事であるのかというようなことというのは、恐らく判断は難しいですよ。その時はよしとしたものでも、実際に裏切られることは多々あると思うんですよ。

— それはやっぱりリスクと分散の問題ですか。数年後に倒産してしまうような企業が出てきてしまうでしょうし、その後10年、20年と継続する企業もある。そのリスクと分散をお伺いできれば。

**榊原** そのリスクを取るのがやはり金利だということです。リスクを金利に置きかえて考えなさい。ですから、都銀さんなどは6%、7%という金利を設定する、既存の企業であっても、経営が悪化してくると、次の融資はこの金利ですよと言ってくる。

— それは金利が取れば、別に何も問題ないという。

**榊原** 金利で全てよしではないですね。少しはカバーをしようということでしょう。

— けれども、さっきのインキュベーターみたいな話だと、そもそも創業しようという企業は、プロジェクトという、ベースプランは持っているかもしれないけれども、資本が不足しているというのが現状で、そこを何とか援助してあげようというのがインキュベーターの考え方で。

**榊原** インキュベーションと融資は全く別ものだと考えています。インキュベーションのお手伝いはします。地域産業の活性化、地域の活性化のために、インキュベーションはぜひやりたいという意識はあります。投資と一緒にです。KSPさんの投資組合に5,000万円の出資をしました。でも、それで儲けようなんてちっとも思わない。多分だめだろうと思って、うちは5,000万円を捨てるつもりで出資していますよ。

— なるほど。

**榊原** そこなんです。創業支援にしても、企業再生にしても、信金自体が、みずからのビジネスの内容として、それに取り組むということは限界があるんです。そういう仕事を専門にやるのは、例えばベンチャーキャピタルとか、あるいは買収ファンドとかいうようなスキームでやらざるを得ないわけです。ということは、出資したからには、もう経営の中身にまで飛び込んでいくという覚悟を持ってやらないと、でも金融機関にはそれはできない。それを信金とか、地域金融機関というビジネスモデルの延長線で行うのには無理があります。ですから、ベンチャーキャピタルをつくりなさいというのは、リレバンの中にはないんですよ。

— そのとおりだと思います。私はおくれてきて大変申しわけなかったんですけど、大変興味があるのできょうはぜひ聞きたいと思ったんですけど。リレバンという言葉そのものは、

実は金融業の世界では最も古くからあるコンセプトで、私自身は、リレバンという言葉が文献で目にしたのは恐らく30年近く前で、もうアメリカの論文に載っていたわけです。ある意味では、リレーションシップバンキングというのは、日本のメインバンクシステムに類似したシステムが組み込まれているんじゃないかというようなことを学者がよく言っていた時代があるわけです。しかし、今になってみれば、日本の銀行に、そんなものはなかった。それはバブルが崩壊した後、ここまで金融が傷んでしまった後、どうやってそれを立て直すかといったときに、改めてリレバンというものに着目したというか。つまり、金融機関というんですか、銀行等の金融機関がやっと原点に戻ってきたのではないかという気持ちが出てきたんです。相対的に言いますと、私は、都市銀行などよりも、まだ地方金融機関のほうが、リレバンのような要素はあったんじゃないかと思うんですけども。

**榊原** 今でもそうだと思います。

—— そちら辺の比較の問題なんですけど、こういう政策の指針が出てくるということは、やっぱりそういうものが欠落しているという認識が一方であるから、そういうものを強化しろと言ってきているんだろうと思うんですけども、大手の都市銀行に比べれば、まだ、さっき言った目利きといいますか、要するに、企業を見ずして貸せない要素があったと思うんですけども、そちら辺はどういうふうか。

**榊原** まず比較論でというお話なんですけど、それは都銀さんと地域金融機関の比較だということなんでしょうが、冒頭のところで、そのあたりに触れておるんですけど、金融庁もリレバンという施策を出しているながら、地域金融機関がその関係性を重視した融資手法をとっていないとは言っていないんですよ。でも、より進んだ、一歩前に出た施策をとってくださいと、そういう言い方をしているんです。それはなぜかといいますと、先ほどの都銀よりは地域金融機関のほうがそれをしていると思われましてというお話なんです。

大手銀行には、リレバンというものがありません。望まれていない。もともと、金融再生プログラムの中で、不良債権を半減させるといって大きな目標の中で都銀が指導を受けてやってきた。では、地域金融機関に不良債権を半減しなさいといったらどうなるか、地域経済はめっちゃめっちゃになります。先ほどお示しした「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」というのがあり、この中で地域経済を活性化させる施策をしているか、顧客の利便性の向上を図っているかなどを指導していくわけですが、リレーションシップバンキングというのは、金融機関にこの要素を落とし込んできたというふうな受けとめていただければよろしいのかなということなんです。

その中で企業を見ずして云々というお話がありましたけど、企業が見えているかということが問題なんです。一歩進んでというのは、技術力やビジネスプランの「目利き」ができるようにしなさいということなんです。今まで地域金融機関がやってきたリレバンというのは、一言で言うと、「確かに信用金庫というのは人と物を見る目は一流ですよ」といっています。この人に金を貸せるかという判断は、都銀さんのだれよりも信用金庫の職員のほうがすぐれていると思います。それと、担保評価をすると、都銀の職員の多くは多分できないでしょう、機械でみんなやっているんですから。我々は手でやっていたから、信用金庫は人と物を見る目はあるけれども、マーケットとビジネスプランを見る目が無いと言っています。マーケット

とビジネスプランを見ること、それを今やりなさいと言われてるんです。

それは「目利き」という言葉で代表されますが、それができていない、だから、人を養成しなさい、具体的には中小企業診断士を養成しなさいということです。そして、それまでの期間は、独自ではできないでしょうから、「目利き」力を持っている国策銀行ですとか、あるいは、TAMA協会さんをはじめ、産業クラスターなどが支援をしていますから、連携をして、融資業務を推進しなさい。それが今の準備期間ですよと言われてるところです。もう頭から、信用金庫はできないよねと言われてるんです。そのとおりでございます。

—— 取引先について、情報の切り口が変わってきたということなんでしょうけどね。

**榊原** そうなんです。だから、さっきのビジネス・マッチングサービスにしても、よくうちが39件も上がってきたなと思いますけど、でも、49店舗、実際には出張所が6店舗ありますので55なんですけど、融資を扱える店舗としては49店舗なんですね。49店舗あって、39件しか上がっていないんです。要は、企業の本来のニーズ、最高のリレバン施策といっちゃいましょうか、中小企業の支援策は、行きつくところ販路の開拓なんですよ。金は要らない、仕事をくださいというのが中小企業さんの切なる願いでありますから、それができれば一番いいわけですから、そういうニーズをしっかり掴んでくださいよということです。

でも、これは残念ながら信用金庫だけではなく、先ほど申し上げた「産業クラスターサポート金融会議」の中で、リレバンの事例を地方銀行2行が発表されたんですが、信用金庫レベルと同じことをおっしゃっているんです。営業店が動かない、そういうことができない。レベルは皆一緒でした。営業マンをそういうふうに育てていないんです。この企業へ訪問したら、お金を借りてもらえるかな、預金はお預けいただけるようにできるかな、決算の内容はどうかな、その程度のことしか見ていないんです。本当に企業が求めているものを見ていないんです。

—— さっきのお話ですと、茨城県の信用金庫が2つぐらいになっちゃったとか、ものすごい環境が変わっているわけですね。非常に競争が激しくなっているんですけど、そうすると、自然にそういう創業支援とかいうところに、リレバンというのもありますけれども、利益を求めて、積極的に動いていかざるを得ないというか。上から、金融庁とかに言われているのではなくて。

**榊原** 自らがですね。

—— そっちのほうに、生き残りのために利益を求めて出ていく。

**榊原** 求めていきたいんです。地域金融機関というのは、ここの場所がだめだから、じゃあ東京へ行こうかってできないんですよ。

—— つまり、信用リスクがあり、その信用リスクに見合った、あるいは、それに対してモニターするコストを考えて、それに見合うだけの金利を取れるかどうかですよ。恐らくは、そんなものは取れませんよ。だから、逆に言えば、違う種類のファイナンスが必要だというのは一応教科書的な答えなんです。バンキングでそれに見合う金利を取れるかという問題ですよ。

**榊原** 信用リスクをみながら創業支援や企業再生をして企業を育成しなさい、勢い不良債権も増加するでしょうから十分な貸倒引当金を積みなさい、そのためには相応の収益を確保しなさい、リスクに見合った金利設定は必要ですよという論理です。しかし、企業さんからいただく融資金利は低い方が企業のためにはいいに決まっているわけです。そういう意味では、相反す

ることを求められているというのが、ある面で金融機関の認識です。

— むしろ地域の企業再生といいますか、そこをがんばってくれというのが本音かなと思ったんです。

**榊原** そのとおりではあります。それは地域性そのものです。そのエリアの中で、収益率が下がったら、より規模を大きくして、リストラをして、人を減らして規模の利益で収益確保をする、合併などが典型ですが、そうした施策をとらざるを得ない。でも、ようやく金融産業というのはそこまできたんですよ。今までは親方日の丸でよかったんですけど、ようやく一般の企業並みになってきたと私は思っているんですけどね。

**司会** まだまだ榊原部長にお話をお伺いしたいことがたくさんありますけれども、この辺で打ち切りたいと思います。きょうは、ご多忙のところありがとうございます。この私どものオープンリサーチは、川崎の金融の問題、中小企業の問題などを含む、大きなテーマでございますので、今後とも、榊原部長にもご協力、ご指導をいただきたいと思います。よろしくどうぞお願いします。

**榊原** とんでもない。いろいろお世話になります。ありがとうございます。きょうは自分のお話でよかったのかどうなのか、言葉づかいも乱暴で失礼しました。ありがとうございます。

— 非常に具体的でよかったと思います。

— 私は財政をやっておりますが、最後のお話は、実は三位一体改革と同じで、まさに今までは安定、安定、格差是正とやっていたのが、急に、今度は効率性でやれと、全く水と油の政策をやれと言うわけですね。

**榊原** 行政の部長に言わせますと、今の行政は財政的に厳しいから、民間とのコラボレーションが重要だからといいます。格好はいいけど、言葉だけでももう少し踏み込んで対応して欲しいですね。

〔了〕