

**第 8 3 回** ファインビット通信

中村 中

**1、銀行員の中小企業への（転籍）出向が、地域活性化のための潜在成長率の引き上げになるかも。**

日本は、バブル崩壊後、資本や労働を投入する政策を続けても、なかなか成長率を高めることが出来ませんでした。これは、所謂、全要素生産性 (TFP=Total Factor Productivity) の低さが原因であり、潜在成長率を引き上げることが出来なかったことに由来しているとも言われています。すなわち、生産を行う時には、資本と労働という生産要素が必要ですが、一方では、「効率性や技術進歩」という資本と労働以外に生産を増加させる要素生産性と呼ばれる項目があるということです。

人出不足で仕事が捌けない中小企業に対して、フィンテックで、人員が余っている金融機関から、人材の流入が思うように進まないならば、中小企業も金融機関も生産性が上がらないこととなります。中小企業に資本や労働を投入して成長を促す政策をとったとしても、因習や空気・村度などで、金融機関の人材の流動化が進まなければ、地域全体としての効率化が進まず、成長に貢献しないこととなります。地方のエリートの職場である地域金融機関から、銀行員は中小企業に行こうとせず、金融機関自身も過去の蓄えがあることから、その銀行員を出そうとしないならば、地方の生産性は高まりません。IT化・AI化・フィンテック化で銀行員の従来の業務がなくなっているにもかかわらず、多くの人材が金融機関の中に残っていることは、地域全体の生産性を大きく低下させるということになります。全要素生産性を高めなければなりません。

地域の発展のためには、このような銀行員の滞留を解消し、人出不足の中小企業にその人材の参入を促すことが良策であると思います。財務や企画・管理に長けた銀行員は、どうしても技術力や営業力を得意とし財務管理・内部統制管理に弱くなりがちな中小企業の経営者にとって、強い支援者・味方になると思います。

最近の週刊ダイヤモンドには、銀行員の業務内容の変化が述べられています。多くの銀行員が携わる「法人営業担当」「事務担当」の業務が、事務の効率化の成功で激減する予測が述べられています。金融機関の内部では、IT化・AI化・フィンテック化というシステムの合理化が進んで、昔の手作業による業務は明らかに消滅しているのです。「法人営業担当」は、保証協会付きの融資や簡単な申込用紙の記入しか求めないローンなどのような、機械的・画一的な顧客対応を続けるうちに、預金と貸出の利ザヤを確保することが出来なくなりました。「事務担当」はビットコインやブロックチェーンの技術の進歩によって、今まで銀行が囲い込んでいた事務作業を失うことになったのです。もう、従来の銀行の支店のマニュアル化した事務作業がなくなり、手作業の仕事は銀行には戻らないのです。



特集 さらば旧型金融エリート



交代劇を演じるのは誰か?  
**法人営業担当者など**  
 どこで登場する?  
**パート1 (P32~)**  
**3 (P50~)**

預金を企業や個人に貸し出して利ざやを稼ぐという伝統的な銀行の金利商売は、超低金利環境が続いて崩壊。銀行の花形だった法人営業担当者の立場も揺らぐ。手数料商売にシフトできなくては生き残れない。



交代劇を演じるのは誰か?  
**事務担当者**  
 どこで登場する?  
**パート1 (P32~)**  
**3 (P50~)**

書類や印鑑など紙の文化が根強い銀行だが、ITによって業務をデジタル化し、3メガバンクで3.2万人分の業務量を削減すると打ち出した。ITに代替される仕事しかできないれば未来は暗く、ITを使いこなす側に回らなければ生き残れない。



交代劇を演じるのは誰か?  
**就職活動生など**  
 どこで登場する?  
**パート1 (P32~)**  
**3 (P50~)**

頭が良くて協調性も高いが、創造性や変革志向に欠ける。銀行員を目指す就活生は、入行前からそんな世間の銀行員像と合致していた。変革期を迎えた銀行はこれに危機感を覚え、今までとは違った理系分野や海外からの人材獲得をもくろむ。

一方、金融機関の業界誌である「週刊金融財政事情」（2018年7月23日号）では、「支店長室のウラオモテ（P45）」という連載で、以下の記事が載せられています。

今後は、中小企業の後継者問題で、いろいろな業界を知っており事務管理能力も高い銀行員に後継者になることの要請が来るかもしれませんが、中小企業の経営の実態や現場力を学ばなかった銀行員の弱点をこの記事は鋭く指摘しています。銀行員は、取引先の融資案件の批判をするよりも、中小企業を実際に経営するような気持で、企業の現場でモノを考えて行動することが出来る人材になっていくことが大切であることを述べています。これから、銀行員が地域中小企業に骨をうずめる様な、転籍出向が増えていくと思われませんが、銀行員も中小企業もこの記事の内容は、肝に銘じる必要があると思います。



### 社長が務まる銀行員を目指せ

**B** 昨年はメガバンクで大リストラが始まるとの報道があったが、その影響もあつてか、地元の中小企業の会合に参加したとき、親密先の社長に「Bさんの銀行は優秀な人材がたくさんいるのだから、中堅の人材を当社に送ってこないか」とお願いされたよ。「将来の幹部あるいは社長候補として迎え入れたい」と真顔でおっしゃられていた。

**A** 地域の成績優秀者が集まっているのが銀行や県庁なのは間違いないから、地方創生を謳っているなか、こうしたニーズに応え、地元で貢献していきたい気持ちはある。ただし、われわれは根っからのサラリーマンであり、安定した宮仕えを手離すわけにはいかない。80

年代後半からの円高やリーマンショックを乗り越えてこられた社長たちとは心構えが違う。

**B** 経営者から見ると、銀行員は優秀で、少なくとも金回りのことは任せられるという印象があるようだ。実際はこうした銀行員は少ないが、逆に今、サラリーマンである銀行員は財務コンサルタントにとまらず、いざとなれば経営までできる能力を持たないといけないのではない。伝統的な銀行業務では稼げなくなっていくなか、一人・モノ・金一を全部把握して経営ができるような人材でないと生き残れない。

**A** そうした人材が地元企業の事業を引き継げるならば、社会的な意義は大きい。ただし、これまでの銀行員はもらってきた決算書をもとに融資の判断をするのみで、取引先の事業そのもののプロセス、売上げの伸ばし方はわからない。これでは取引先に採用されても「この程度の人材だったか」と後悔されるのが関の山。今後は取引先の会社を運営するような気持で、現場でモノを考えて行動できる行員をしっかりと育てていきたいね。

### 《まとめ》

ゼロ金利・マイナス金利の下、金融機関の法人営業担当者の業務内容は、預金・貸出の利ザヤ商売から手数料商売にシフトすることになり、この変化について行けない人材は不要になります。また、フィンテックの広がりにより、ITに代替される手作業の仕事しかできない事務担当者は、この手作業の仕事がなくなり銀行を去らなければなりません。すなわち、転籍出向者が増加していくことになると思います。今後は、取引先の会社を運営するような気持で、現場でモノを考えて行動できる人材しか、中小企業の出向先では評価されなくなります。これからの銀行員は、中小企業に出向する前に、企業の仕組みや内部統制システムを知って、そして当然ながら金融機関自身の機能も十分に理解して、経営者のアドバイザーになれる人材が求められます。税理士などの中小企業の支援者の皆様も、これからの銀行員に対しては、このような見方をするのが大切です。

.....

これからの2～8の項目については、通信講座「財務金融アドバイザー」の継続会員の皆様にお送りしている「財金A通信8月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

## 2、今後は、関与先企業の「内部統制システム」の構築に注力しよう。

現在の中小企業は、金融機関からの資金調達については、昔ほど苦勞することがなくなりましたものの、外部専門家の「経営支援」については、大きな課題があることが明らかになっています。

(省略)

大企業や上場企業については、「コーポレートガバナンス・コード」の定着で、着実な成長が図られているにもかかわらず、中堅・中小企業については、未だにコンプライアンス・ガバナンスなどの「内部統制システム」が浸透せず、空回りの経営が目立っています。その成長の格差は広がるばかりです。従来、この「内部統制システム」は、メインバンクが指導をしていましたが、現在では、そのメインバンクのリーダーシップが低下し、正に、企業に寄り添う税理士などの支援しか、この内部統制システムの定着支援を行うことが出来ません。詳しくは、「財務金融アドバイザー通信講座テキスト4」添付のDVDの①②⑤をもう一度ご覧ください。

(省略)

## 3、「財務金融アドバイザー認定証」の活用事例紹介

最近、「財務金融アドバイザー認定証」が役立ったケースを教えてくださいとのご要望がありましたので、これから機会ある毎に、活用事例をご紹介しますことにします。

.....

中小企業経営者：先日、金融機関から、「御社のコンプライアンス・ガバナンスの内容を教えてください。」と言われました。そこで、私どもは、「税理士さんの指導で、正しい決算書や経営改善計画書を作成し、情報開示を積極的に行っています。」と、答えました。すると、銀行の担当者から、税理士さんにも、いろいろな方がいますよねと言われてしまいました。最近でも、銀行員の中には、税理士さんを信頼していない方が多いようですね。

税理士事務所職員：確かに、企業の経営に全く無関心で、金融機関交渉など、興味さえ示さない税理士の先生もいますからね。

経営者：では、先生の当社へのご指導が金融機関にも役立つことを、どうやって説明したらよいのですか。

事務所職員：それならば、私の「財務金融アドバイザー認定証」のコピーと私の持っている「財務金融アドバイザー講座・テキスト1」のP11～12のコピー(\*)を、金融機関に持って行ってください。このコピーが「コンプライアンス・ガバナンス」の原点になっていると財務金融アドバイザーから言われていると銀行の担当者に伝えてください。

(省略)

#### 4、「社外役員・経営コンサルタント養成講座」の件

ある地方で、10人弱の先生が集まって、「社外役員・経営コンサルタント養成講座」が開催されています。これは1年間11回の長期講座ですが、その講座概要をお知らせします。私の上場会社監査役13年の経験から、関与先企業の取締役会で自由に、発言できるための講義内容です。ご参考にしてください。

	理論編	教養実践編
第1回、	「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(松山遥著・商事法務)(第1章)「株式会社の仕組みとスケジュール」に関する取締役会議論事例	出席者ニーズによる映像学習など
2	「新銀行交渉術・資金ニーズのを見つけ方と対話」(中村中著・ビジネス教育出版社)	同上、内容は省略
3	「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(第2章)「取締役会(取締役)」に関する取締役会における議論事例	
4	ビッグデータ活用のための「ローカルベンチマーク」(中村 中著・ビジネス教育出版社)	
5	「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(第3章)「指名・報酬委員会」に関する取締役会議論事例	
6	フィンテック理解のための「事業性評価融資」(中村 中著・ビジネス教育出版社)	
7	「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(第4章)「監査役会・監査委員会等」に関する取締役会議論事例	
8	金融検査マニュアル廃止に関する「金融庁平成29年12月検査・監督基本方針」(金融庁HP37ページ分)、財務金融アドバイザー講座 <a href="#">テキスト4</a> 金融機関との連携・交渉 DVD付き	
9	「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(第5章)「株主総会」に関する取締役会議論事例	
10	「事業性評価・ローカルベンチマーク活用事例集」(中村 中著・ビジネス教育出版社)	
11	「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(第6章)「社外取締役・社外監査役の責任」に関する取締役会議論事例	

参考図書「はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割」(松山遥著・商事法務)

「新銀行交渉術・資金ニーズのを見つけ方と対話」(中村 中著・ビジネス教育出版社)

「ローカルベンチマーク」(中村 中著・ビジネス教育出版社)

「事業性評価融資」(中村 中著・ビジネス教育出版社)

「事業性評価・ローカルベンチマーク活用事例集」(中村 中著・ビジネス教育出版社)

財務金融アドバイザー講座 [テキスト4](#) 金融機関との連携・交渉 DVD付き (中村中著)

## 5、継続会員向け勉強会企画のアンケート

(省略)

皆様のニーズを教えて頂き、東京で来年3月までの間に2～3回開催したいと思っています。就きましては、以下の講演会テーマの中から、受講したい項目を3つ選択して、ご返信ください。詳細は後日ご連絡致します。

記号	講演会テーマ（2時間30分～3時間）、会場、都心部	3項目お選びください。
A	テキスト4「金融機関との連携・交渉 DVD 付き」の解説と今後の活用法	
B	テキスト1「中小企業の資金調達支援」、の解説と今後の活用法	
C	テキスト2「経営計画策定」、の解説と今後の活用法	
D	テキスト3「経営指導・経営助言」の解説と今後の活用法	
E	「新銀行交渉術・資金ニーズのを見つけ方と対話」（中村 中著・ビジネス教育出版社）の解説と今後の活用法	
F	「ローカルベンチマーク」（中村 中著・ビジネス教育出版社）の解説と今後の活用法	
G	「事業性評価融資」（中村 中著・ビジネス教育出版社）の解説と今後の活用法	
H	「事業性評価・ローカルベンチマーク活用事例集」（中村 中共著・ビジネス教育出版社）の解説と今後の活用法	
I	金融検査マニュアル廃止に関する「金融庁平成29年12月検査・監督基本方針」（金融庁HP37ページ分）の解説と今後の動向と対処法	
J	その他( <input type="text" value="ご希望のテーマ"/> )	

## 6、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～経営者にも従業員にも喜ばれる！従業員ヒアリング～

会計事務所さんから、このような質問をよく受けます。

「従業員ヒアリングって必要ですか？社長にどう提案するのですか？」

「具体的にはどうやるんですか？」「従業員から本音を引き出せますか？」

まず、きっちりと企業の現状把握をしたいのであれば、従業員ヒアリングは大変有効であり必ずやるべきです。特に、業績が悪化してきている企業、どう改善してよいかわからない企業などは、根本的な問題や最優先課題の所在を明確にするために、絶対やらなければいけません。

(省略)

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂 真由美

## 7、関西からの一言 『設備投資に関する税制』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士（以下：新人）：地震や大雨、その後の猛暑など色々と大変なことが多いですね。

田中税理士（以下：ベテラン）：そんな中でも、私達の仕事はしっかりと抜かりなくやって行きましよう。

新人：天災などの被害を点検されていて、既存の設備等の老朽化に気付かれた会社さんも多いようで、設備投資に関する税制のアドバイスを求められる機会が多く有ります。

ベテラン：中小企業が活用できる設備投資税制で代表的なものが4つありますね。①中小企業経営強化税制A類型②中小企業経営強化税制B類型③商業・サービス業・農林水産業活性化税制④中小企業投資促進税制

(省略)

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

## 8、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

### 【前回の振り返り】

- ・製品の材料をつくっている会社
- ・売上規模：数億円、利益：数千万円→直近期中で利益が半減。利益半減などの原因がつかめず、税務顧問をしている税理士事務所職員の紹介により、製造業コンサルタントに相談をすることになった。
- ・ただし、コンサルタントが入るのが初めてでもあり、費用対効果に懐疑的。

### 【今回のお話】

税理士事務所職員を通じて、訪問前に会社からもらった資料および情報から、簡単な分析を行い、下記のことを把握した。同時に、機密保持契約（守秘義務契約、NDA）を締結した。

- ① 借入金は年商同額程度。借入金融機関は3行。上位行のシェアが6割。過去の負債（5割）の内、運転資金（4割）、設備投資（1割）の構成となっている。ただし、各行とも借入用途は明確に分けられていない。事業で生み出しているキャッシュフローのほぼ倍の金額を返済しており、返済のために毎年借入を起こしている。
- ② 売上上位の商品群が直近期中で大きく入れ替わっている。
- ③ 仕入総額が8%程度増加している。外注費については増減なし。
- ④ 作業日報はデータ化されていない。

また、これらの簡易分析結果から、厳密にはわからないことが多いものの、下記の提案を作成してみた。

(省略)

コンサルタント 川西 智子