

## 取引先企業との“強固なリレーション”なるものの実像

金融機関の取組評価等に関する企業アンケート調査結果（以下企業アンケート）が、今年も6月末に金融庁から公表された。平成27年度に始まった企業アンケートに、（意図的なのか偶然なのかは不明であるが）4年ごとに登場する質問がある。メインバンクに回答企業自身が経営の課題や悩みを相談する意志があるかという質問である。メインバンクが相談にのってくれるか、相談した結果、評価や課題を伝えてくれるかについては毎年質問があるが、回答企業自身がメインバンクに相談をしているかどうかの質問については、企業アンケート開始の平成27事務年度、平成31事務年度、令和5事務年度にしか設定されていない。

地域金融機関メインバンクから受けるサービスに関する地元企業側の評価は、そもそも論として信頼しづらい。金融機関の生殺与奪を握ると考えられている金融庁から、取引金融機関の評価について回答を求められるようなとき、融資謝絶の結果の経営破綻くらいのことでもない限り、ネガティブな回答を取引先企業は回避したがらる。なぜなら、内部通報めいた手厳しい評価をしたことで、メインバンクが処分を受けることになってしまえば、せまい地域では内部通報者は簡単にメインバンクから特定されてしまうからだ。回答する側の取引先企業にとって本音での回答は、リスクとも考えられる。

こうしたリスクに対して回答する側の取引先企業が実際どう対応していたかをうかがう機会が過去あった。最近では存じ上げないがコロナ禍以前、このアンケート結果は、財務局との対話タイミングを使って、所管内地域金融機関でのランキングまで通信簿のように地域金融機関に内々に伝えられていた。そして通信簿が前年度から急改善するときは、アンケート調査直前に地元新聞記事で、その地域金融機関の何らかの取組みがポジティブに取り上げられていることが、あまりに多かったのである。自社の本音ベースの評価ではなく、地元紙のポジティブな地域金融機関評価記事をもとに、加点評価方式でアンケートに回答していると筆者には読めた。回答企業は地元の仲間を売るようなことはなく、なかなか紳士的な回答対応をやってくれていると痛感したものだ。

しかし、地元紙のポジティブ評価記事で対応できないのが、企業自身の相談に関する意向に関する質問であって、回答企業側もある程度本音で回答せざるをえない。またこうした質問は課題解決支援に真剣に取り組んでいる地域金融機関にとっては、「全く相談したことがない」といった回答が多くなってしまうと、自慢の取引先企業との強固なリレーションはハリボテであることが疑われてしまいかねないため、悩ましい。こうしたやっかいな事情を金融庁が紳士的に察していて、「貴社の課題や悩みを、メインバンクに相談していますか」という企業側の本音が漏れてしまう質問は、4年間隔でしかやらないようにしているのではないかと勘ぐりたくもなる。

さて、そのような質問に関する過去 3 回の回答実績を時系列で確認してみよう（下図）。

	2024年3月	2020年3月	2016年3月
「全く相談したことがない」とした回答社数割合	20.20%	46.00%	44.60%
その理由1位	他に相談相手がいるから	銀行に融資以外は求めてない	あまりいいアドバイスや情報が期待できないから
その理由2位	アドバイスを期待できない	顧問税理士・コンサル等の専門家に相談している	他に相談相手がいるから
その理由3位	融資以上期待していない	訪問してくれないので、相談する機会がない	金融機関は必要な時に融資をしてくれればよく、それ以上の関係を期待していないから

喜ばしいことは、「全く相談したことがない」とした回答者数割合が、コロナ禍を経験して、それ以前 4 割から 2 割にまで激減していることである。資金繰り支援を懸命に取り組んだコロナ禍以降、メインバンク地域金融機関は相談相手として一定の役割を果たしたことがうかがわれる。

しかし、まだ 2 割は「全く相談したことがない」という事実から目を背けるべきではない。理由も「他に相談相手がいる（オレンジヌキ）」、「融資以上期待していない（グリーンヌキ）」といった理由が常連として 2024 年 3 月になっても居座り続けている。「融資以外は未だに相談相手として力不足」といった企業側の地域金融機関に対する本音が、全般的に紳士的な回答からも漏れ出してしまう。

2016 年の企業アンケートで「他に相談相手がいるから」を選択した回答企業が、頼りになる相談相手としてあげたのは、過半数が「税理士」、3 分の 1 が「他の企業経営者」であった。これらの相談相手は（課題解決支援に必要とされる専門性とは別の）親密さにおいて自行を上回りうると地域金融機関も認めざるをえない主体である。意図的にこうした相談相手を回答用を選び、融資に関する課題や悩みだけはきちんとメインバンクに相談をしているとして、自社回答がもとで、メインバンクのプライドを傷つけることがないように慎重に回答したようにも思われる。

地域金融機関の評価に関するアンケート程度で、ここまで回答企業が付度していることを踏まえれば、どこの地域金融機関も自負する地域企業との強固なりレーションの中には、正真正銘の強固さと付度ありきの強固さが混在しているのではないか。付度ありきの強固なりレーションしかない取引先企業数は、2024 年 3 月時点でも「全く相談したことがない」という回答が 2 割もある以上、ゼロではないことは確かだろう。

ただそんなことはすべての企業にいい顔ばかりすることができるわけがない銀行業にとっては、仕方のないことともいえる。むしろ“強固なりレーション”なる、なんともつかみどころのない関係性を、地域のすべての事業者と有しているかのように銀行業である地域金融機関がうそぶくことの方がいただけない。店頭で「相談は〇〇へ」といっ

た宣伝ポスターを掲げているような地域金融機関〇〇をみかけるにつけ、相談してもらえないことを自ら嘆いているようで痛々しくも見える。

筆者は正真正銘の強固なリレーションは、地域金融機関が困ったときいつでもお願いができるかどうかでしか裏付けられないと昔から主張してきた。お願いでき続けるためには、優越的地位にあるだけでは不十分で、融資取引に限らず確たる顧客価値・顧客満足を取引先企業に継続して提供していて、今風にいえば散財覚悟での“自行推し”にでもなってもらっていないとお願いしても断られるだけだからである。30年以上前の金融自由化が急速に進む過程で銀行員を経験した筆者は、金利や手数料に規制がなくなれば、商業銀行業務の超過利潤は、金銭に換算でき、かつ少なくない顧客価値を提供した取引先企業にお願いでも聞いてもらえなければ生まれないことを学んだ。

だから「うちはお願いができる先が多い。」とか「お願いができる先がなくなると、うちはやっていけない。」などといった言葉が出る地域金融機関経営者に会うと、相談相手として選ばれ、顧客価値をきちんと継続的に提供していることがうかがわれ、サステナビリティも心配はいらない。他方、企業アンケートで紳士的な回答をしてくれていても、お願いの一つもできないような取引先企業ばかりであれば、正真正銘の強固なリレーションを必要としない大手地銀でもない限り、自己資本比率がどんなに高くてもサステナビリティはおおいに不安である。

「融資以外の経営課題や悩みであっても相談のります」と声をかけても、他に相談相手がいるとして、とりあってももらえない2割の取引先企業には、せめて（相談相手として認められている）融資に関する課題や悩みの解決で確たる顧客価値を提供して、お願いしてでも融資以外の相談に乗らせてもらうしかない時代になっているのかもしれない。ただ資金繰り支援はコロナ禍を経て全地域金融機関でスタンダード化し、新規資金ニーズ自体が盛り上がり欠けていて、融資に関する課題や悩み自体が少なくなっていることは悩ましい。（了）

令和6年8月31日  
株式会社也つ代