

有事に直面するようになった地元企業への本業支援スタンスのあり方

SDGs 推進の取組も虚しく、地球温暖化による災害級の環境変化が加速している。地震国のわが国では、環境変化に震災も加わる。最近の環境変化を原因とする災害については、地域住民の命や暮らしの持続可能性には目立った影響はなくても、地域企業の持続可能性に大きな影響を与える厄介な災害も多くなっている。「地元の生育環境に適した農水産品の生産力にダメージを与える災害」と「事業固有の生産設備の生産力にダメージを与える災害」が、地域企業の持続可能性を奪いやすい。

前者は気温・海水温上昇や降水量の増加で、地域の特産物であった農水産品が全く採れなくなったり、品質が突然維持できなくなったりするケース、後者は特別警報級の豪雨や巨大地震で生産設備が損壊し、操業停止を余儀なくされるケースを考えていただきたい。

地元農水産品の生産力へのダメージは、それらを地元で加工してきた二次産業・サービス提供時に利用してきた三次産業にまで波及する。地場産品加工・利用品に対する旺盛な需要が落ちない以上、産地偽装の誘惑にもかられやすくなる。また、一次産業ではない太陽光発電や風力発電等の再エネ事業も、日照時間の減少や暴風頻発などの環境変化で生産力ダメージが生じる。

災害に地域の中小企業が見舞われた場合、当然見て見ぬ振りをするような中小企業取引が中心の地域金融機関があってはならないし、事実存在しない。しかし、その支援対応について、地域金融機関では資金供給や既存借入の返済減免で早期復旧・復興を実現しようとするのがスタンダードな被災支援対応である。

地場産業のように長い期間安定していた地域環境に特化して、最善のオペレーションを行ってきた中小企業が、災害級の地域環境変化に見舞われた場合、資金供給や既存借入の返済減免だけで満足してもらえるかを、いよいよ考えなければならない時期になったように思われる。そのような支援対応で何か問題でもあるのかと思われる読者もいるかもしれないが、手元資金の厚さが中小企業の持続可能性を保証しないレベルの災害が発生するようになってきているから問題意識を持っていただきたいという思いからで申し上げている。

中小企業が被災した時の資金支援の無力感を示す事例を紹介しよう。想定内の降雨量に対しては十分耐性のあった生産設備が損壊してしまい、事業が続けられなくなるといふことがある。これが日本国内の他地域でもほぼ同時期に発生することで、豪雨や浸水にも耐えられるスペックの新たな生産設備の納期や損壊設備の補修サービス手配について、まったく目処が立たないといった事態も想定される。中小企業のような生産機器メーカーにとって重要性の低い設備機器ユーザーへの納品や補修サービスは、手元資金が潤沢にあっても後回しにされがちという現実も拍車をかけることで、事業継続を断念

する中小企業があってもおかしくない。「使うあてのない資金支援なんか要らないので、在庫があって納品できる業者を先に探してほしい。」というのが中小企業経営者の切なる願いであろう。

大企業のような危機克服の経営手腕（例えば、優先して損壊設備の補修サービスを受けられるように日頃から専門のメンテナンス業者と良好な関係構築に努めているなど）は持ち得ない中小企業相手に、「資金面は心配いらぬが、危機を克服して以前の業況を取り戻す方法は大企業のように自力で考えてほしい」と、上述の地域金融機関のスタンダード対応では、暗に突き放されているかのように感じられることはないだろうか。地域環境が変化する前、地域外への販路開拓など、その地場産業の本業支援に積極的に関わってきた地域金融機関に対してほど、中小企業の側の絶望感はより大きいはずだ。

中小企業と良好なリレーションを維持したいと考えながら、中途半端な本業支援にとどまっていることが原因で、中小企業の持続可能性の危機には皮肉にもリレーションも危機を迎えることになるということをこれは意味している。「自社の課題をメインバンクに相談しようとは思わない」と直近の企業アンケートで回答した中小企業の中には、相談しようとは思わない理由として「融資以上期待していない」と回答した企業があるが、その回答を「しかたがない」と受け止める（A）か、「不本意」と受け止めるか（B）で地域金融機関の今後の本業支援対応は変わってくる。

A の場合は、自行の本業支援は中小企業の事業環境が平時のときのみを対象としている支援（中小企業が成長できるタイミングでの本業支援）ということを示すだけでも地域金融機関内部では周知しておくべきだ。このような本業支援観は、成長する中小企業こそ徹底支援するべきというわが国の政府の考え方にも矛盾なく、何も後ろめたいことではない。そして、危機時は本業支援の手を止め、ファイナンス支援一本で中小企業の持続可能性を守ることに専念すると。こちらは中小企業にも日頃から伝えておくことで、被災時の絶望感は軽減され、リレーションも痛みにくい。

B の場合は、不本意な指摘を中小企業から受けないために、本業支援のレベルや品質を一段あげるしかない。地場産品のうち食品だけに偏った販路開拓支援や、融資取引などもない県外著名企業の、在庫を気にしなくて済むような設備機器の調達支援（一棟借りの賃貸用不動産などの場合、投資コンサルティングとも呼ぶ）にばかり甘んじているようでは、中小企業の持続可能性が危機に直面した際の心強い支援はおぼつかない。

持続可能性の危機時に中小企業が必要とするのは、災害がもたらした環境変化に速やかに対応できる生産設備や損壊設備の補修サービススタッフといった自社復旧用の在庫の確保である。

現在中小企業の商流に関わるタイプの地域金融機関一般の本業支援においては、もともと広域対応が難しいサービスや付随サービス部分の利用価値が高い商品を販路開拓や調達の対象から除外している。利用価値を付随サービスに全く依存しない商品であっ

でも、在庫や広域での物流を心配しなくてよいコモディティ商品（食品や部品など）に限って取り扱われている。これでは、被災時には不良在庫となったコモディティ商品の資金化支援くらいしかできず、資金支援と大差ない本業支援風の支援に限られてしまう。

遠方では利用が望めず、限られたサービススタッフで提供されるサービスは、提供可能地域の事前特定と時々刻々と変わる在庫量（サービスゆえに拠点毎のサービススタッフの人繰り）の管理を地域金融機関自身が煩わしく思った可能性が高い。せっかく地域金融機関が買い手を見つけながらも、その地域でサービスをすぐに提供することはできないと断らなければならないことや、サービスは継続的に提供されていることが多く、地元得意先のシェアをとったと激昂する同種サービスを提供している別の取引先とのトラブルは確かに煩わしい。

Bの場合は、地元の取引先中小企業の事業運営上利用するサービスであれば、その地元提供者（あるいは地元提供拠点）に対して、自行取引の有無に拘わらず、販路開拓支援の対象（サービスの売り手）としておき、平時から支援実績を積んでおくべきである。平時に恒常的にサービス需要がある物流や清掃などの事業所向けサービスであれば、すでにサービス業者が決まっているが、新たな地域金融機関が販路開拓支援を行う動機は、支援先での貸出シェア向上であることが多いが、絶対に貸出が出ることのない純預金先やサービス提供拠点等であっても対象とするというスタンスは重要である。また、取引先中小企業の事業運営上利用するサービス提供者が地元になく、遠隔地にしかない場合は、地元への誘致活動や地元での起業促進を進めておきたい。

環境変化によって、従来品種に代わって、新しい環境に適した別の品種、例えば北限より北部に地元が位置していたことから以前は採れなかった品種の生産性があがるようになった一次産業には、この別の品種に対応した設備機器投資によって持続可能性の活路を見いだすこともある。北海道道東では天然ブリが大量に水揚げされ、群馬東部ではゴーヤ栽培が盛んになっている。ただし、この別品種の生産や加工や販売に関わるノウハウは、地元には少なく、丸腰での広域競争参入は元の産地の事業者（ノウハウは豊富ながら他地域には知られたたくはない！）の利害も絡むため、それなりのリスクを伴うものだ。別の品種に対応した設備機器提供者には、こうしたノウハウが豊富にあるはずなので、環境変化のダメージが波及する地元の二次・三次産業もまとめて、コンサルティングサービス付の設備機器投資機会に仕立て上げたい。

もちろん、遠隔地にある業者となるが、当該品種の今後のメッカとなりうる地元であることから、地域金融機関としては地元への拠点進出含みで地元への販路開拓支援を、遠隔地の同業態地域金融機関と連携するなどして、展開するとよいだろう。

すべてはいつ何時襲われるかわからない環境変化による災害、それが引き金となる持続可能性に対する絶望から地元の取引先中小企業守るためと心得たい。「温暖化での環

境変化で倒産を覚悟したときに、お金だけでなく事業運営まで支えてくれた。」と取引先中小企業から語り継がれる地域金融機関になれるはずだ。(了)

令和6年9月30日
株式会社也つ代