

通 信 教 育

ポストコロナ 金融・本業支援講座

テキスト 1

ポストコロナの 中小企業経営支援の考え方

日下 智晴／寺岡 雅顕 著



金融庁監督局地域金融企画室
日下智晴 室長 執筆分 抜刷り

銀行研修社

序 ～難解な方程式～

本講座の受講者の皆様に、今を「鳥の目」で見えていただこうと思います。

今事業者に一体何が起きているのか、金融機関の職員として何をしなければならぬのか。言うまでもなくコロナ禍は過去に経験したことがない未曾有の災難です。多くの事業者の売上がある日突然ゼロになるなど誰も想像していませんでした。しかし現実にはそれは起き、今も進行しています。

そのような中で皆様は事業者への資金繰り支援に始まり、これから本業支援、金融支援、再生支援をしていかれます。個々の場面では「虫の目」を凝らして的確な対処が必要ですが、同時に全体を見る「鳥の目」を持たなければそれを誤ってしまうと思うからです。

事業者支援にあたって知っておかなくてはならないことはいろいろあります。一部を挙げると次のようなことです。主語は全て「事業者」です。

- 借入先が増えている
- 専門家の支援が受けられない
- サプライチェーンに問題が生じている
- キャッシュフローがマイナスになる
- 債務超過になる
- 事業意欲が減退している

本講座は事業者支援スキルを高めるために「虫の目」を鍛えるものですが、実際の支援の着手は「鳥の目」で見えた事象への解を解いてからにして下さい。複数の事象が生じている事業者には連立方程式の最適解を求めなくてはならず、解を持たないとやがて道に迷ってしまいます。

具体的に考えながら、解に迫ります。

借入先が増えている

コロナ禍の事業者の典型的な状態です。しかも単に取引金融機関が増えたのではなく、いろいろな性質の借入が増えてしまっています。政府系金融機関の緊急融資、国や自治体の支援による実質無利子融資、劣後ローン、つなぎ融資などなど、それらをバランスシートの負債の部にごちゃごちゃと詰め込んだ状況です。それはひとえに目先の資金を得るためですが、ごく普通の事業者がこのような負債構造になるのは過去になかったことです。資金繰りは一息つきましたが、将来を考えるととても大きな問題です。

借入先が増加すると、メインバンクとの関係が変化します。因果関係が逆で、メインバンクが責任を放棄したことで借入先が増えたケースもあるでしょう。いずれにしても、事業者が望んでそうなったのではない取引関係を続けていかなければならないわけで、誰かの助けがなければ金融機関交渉に悩まされるのは間違いありません。

これから受講者の皆様が進むべき道は、メインバンクとなる事業者を決め、そこで果たすべき責任を自覚することです。これが平時なら貸出額が最も多い金融機関がメインバンクのはずですが、今は政府系金融機関や他の金融機関から実質無利子融資を借りたりしたことでメインバンクの残高が相対的に少なくなっているケースもあります。そのような事業者に対して他の金融機関は何もしないことが明らかな上に、何よりも切ないのは自身のプロパー融資を金利があることを理由に他行の実質無利子融資より先に返済されかねないことです。コロナ融資は切迫した状況で創設されたため、事業者のメインバンク泣かせの行動を誘発しかねない制度になってしまいました。さらに、政府系金融機関の資本金劣後ローンを借りるためには、事業計画を策定した上でメインバンクがプロパー融資で協調することが必要ですが、借入時の事業計画にはある程度の努力目標を織り込めるものの、見直し時にはメインバンクの融資をカットすることが合理的な計画となるケースも生じるはずですが。政府系金融機関は制度で定められたとおりに対応するだけなので、最長で20年もの間メインバンクが事業者の実績をきめ細かくフォローし、時には事業者に代わって痛みを背負うことになるのです。

事業者の借入先の増加を別の側面から見ると、我が国の高密度な間接金融の表れとすることができます。山形大学小野浩幸教授は、2020年6月に開催した金融庁の地域金融サミットで地域金融を「毛細血管モデル」で説明されました。人体の隅々まで血管がめぐり全ての細胞に酸素を届けるように、全国地域に間接金融がめぐり多くの事業者に資金を届けているのです。末端で地域金融が毛細血管として機能しているからこそ、これだけの融資量をこれだけ短期間で届けることができたのです。毛細血管は酸素だけでなく栄養素も届けるため、このモデルでは、地域金融機関は融資だけでなく本業支援もすべき存在です。小野教授は「地域金融機関は事業者支援を行える社会的地位」にあり、その者には「ノブレス・オブリージュがある」と指摘されました。全ての金融機関は認可を得て設立されたのであり、社会から求められる役割を果たしていくことは義務なのです。

この義務は、メインバンクだけでなく非メインバンクにも当てはまります。金融庁が2020年に行ったアンケート調査では、事業者は訪問時に資金繰りや財務状態について対話をしてくれる非メインバンクを好ましいと感じていることが明らかになりました。借入先が増えた事業者は其中で好ましい金融機関に支援を期待し、期待された金融機関にはそれに応える義務が生じます。融資の他に何もしないのは義務の放棄に他なりません。まずは皆様がそれを自覚し、上司や本部とも共有し、未来の担当者にも引き継いで行く必要があります。

【ポイント】

- ✓ 毛細血管のような役割を担っている地域金融機関は、事業者を支援できる社会的地位にあり、「ノブレス・オブリージュ」がある
- ✓ 事業者の借入先が増えている中で、メインバンクは強い自覚をもって事業者支援をしなければならない
- ✓ 事業者から支援を期待された非メインバンクも、それに応える義務がある（融資だけでは義務を果たしたことはない）

専門家の支援が受けられない

コロナ禍における事業者支援の特徴は、資金繰り支援の後に本業支援を経てやがては金融支援・再生支援に至ることです。本業支援の専門家の支援を得ていても、いつかは金融支援・再生支援の専門家にも相談することになります。皆様の周りにそのような専門家はおられるでしょうか。

金融支援・再生支援の専門家は一般的には弁護士です。金融機関からすると金融支援ではバンクミーティング、再生支援では再生支援協議会とお考えかも知れませんが、それらは事業者の知らない金融の世界です。中小企業診断士は世間的にも知られ、よろず支援拠点などの公的窓口もよく知られていますが、金融支援・再生支援ではそもそも専門家が存在していること自体が認知されておらず、事業者が相談できる公的機関もほぼ無い状態です。そのため事業者は弁護士の支援を受けていただく方法を考えなくてはなりません。

受講者の皆様には「自分本位の支援」はぜひ改めていただきたいと思います。できることしかやらない—これは士業であれば普通の態度ですが、士業でなくメインバンクという事業者の生殺与奪を握るステークホルダーがとってはなりません。事業者支援とは、「何をやるかではなく、どうやるか」なのです。

外部専門家との連携と称して中小企業診断士を本業支援に活用しておきながら、方や弁護士は紹介しないならばそれは「自分本位の支援」に他なりません。事業再生の第一人者北門信用金庫の伊藤貢作氏は、地元北海道で弁護士も含む専門家を束ねた「チーム伊藤」を持っておられます。このように事業者支援にあたっては、あらゆる分野の専門家の協力が得られる態勢にしておかなければならないのです。

皆様の地域で金融支援や再生支援のできる弁護士を探しましょう。驚いてはいけませんが弁護士の多くは財務分析ができません（専門分野が違うからです）。そのため、弁護士による支援はメインバンクの指揮の下で行うことになります。主なものは、会社分割などの法的な手続きのアドバイスや、契約書類の作成、事業者の代理人となつての取引先との交渉などがあります。いずれにしても、事業者が専門家の支援が受けられない状態を看過したのでは、メインバンクの責任を果たしていないことになります。

弁護士を活用には代替策があります。サービサーです。サービサーは単なる債権の管理回収会社ではなく、事業再生の重要な担い手です。詳しくは、11月14日付 NIKKEI FINANCIAL への筆者投稿記事「民間版コロナ再生機構地域サービサー活用を」をご覧くださいと思いますが、サービサーは事業者に寄り添って債権者間の金融調整を行います。投稿の一部を紹介すると、

…多くの地域サービサーは「丁寧かつ真摯な対話」を心がけている。なぜそうするのかと言えばイメージ払拭もさることながら、そこに企業再生の本質が隠れているからだ。簡単に言うと銀行（債権者）の「返せ」という要求、そして中小企業（債務者）の「返せない」という現実が対立している時、その利害を調整する役割を誰かが担う必要がある。サービサーが間に入って「いつ、どのように、どれくらいなら返せるのか」という落としどころを見つけなければ、前進しない。そこにはお互いの主張をじっくり煮詰めていく対話が不可欠だ。

金融機関は自身の債権のために他の金融機関と調整をすることはありますが、債務者と債権者の間に立った調整は法的には弁護士にしか認められていません。その弁護士法の特例として同様の行為を認められているのがサービサーであり、言わば金融調整のプロフェッショナルです。やがて来る金融支援・再生支援の段階において、地域サービサーが活躍する地域では金融調整が早く進むことは間違いありません。

【ポイント】

- ✓ 事業者支援は「何をやるかではなく、どうやるか」であり、できないことはやらないという「自分本位の支援」であってはならない
- ✓ 本業支援等において中小企業診断士などの専門家を紹介するように、金融支援・再生支援においては弁護士を紹介する
- ✓ サービサーは金融調整のプロフェッショナルであり、弁護士の他にも地域サービサーの活用が望ましい

サプライチェーンに問題が生じている

本業支援にあたっては、事業者の取引先にもコロナ禍での影響があることを考慮しなければなりません。先日ある旅館から聞いた話によると、3カ月ぶりに再開することになったので長年付き合いしてきた酒屋に電話したところ、既に廃業していたそうです。リーマンショック時や東日本大震災時もそうでしたが、危機の後に早急に対処しなければならないことは、サプライチェーンの正常化（再構築）です。

これには、平時の事業性評価が何よりも必要です。ローカルベンチマークを活用していれば商流図が作成されています。この商流図があれば、先の例では酒屋を他の事業者の商流図から探すことができます。さすがにライバル旅館の取引先を紹介するわけにはいかないでしょうが、例えば業種の異なる飲食店が仕入れている酒屋を紹介することはできるでしょう。ビジネスマッチング契約があればベストなのでしょうが、それは「自分本位の支援」になりかねないため、まずは事業者のために商流図をめぐってみることです。本部においては、業種ごとに類型化したサプライチェーンのモデルを作り、予め主要な事業者をピックアップしておくことが有効です。言わばサプライヤー・スイッチングを支援するサービスメニューです。

最も深刻なサプライチェーン問題は、事業者が売り先を失うことです。この場合は新たな売り先を探さなくてはなりません、平時から事業を理解して何もなくは何も始まりません。事業者の強みは何でどのような特性があるのか、事業者の持つ技術は何に使えるのか、製造設備の余力はあるか、研究開発中のものはあるかなどです。それらの情報を基に可能な限り早く売り先についての提案やそのための対話をするのが事業者の安心につながります。令和2事務年度金融行政方針にも「今般のコロナ禍では事業性評価や伴走型支援といった金融機関の平時からの取組みの真価が問われた。危機時において事業者のためにリスクを取り迅速に支援するためには、平時から事業者と緊密な関係を築き、事業実態を理解している必要があることが、改めて認識された」と書きました。やや突き放した言い方ですが、本業支援では平生往生（へいぜいおうじょう）を噛みしめることになるのです。

今からでも間に合う事業性評価があります。旅館が5軒ある地域では全ての旅館で一時期客がゼロになりましたが、再開後の客足の戻りには1番から5番の順位が付きまします。この順番は旅館の財務状況とは無相関で、事業性の順番に他なりません。客足の戻りが1番の旅館はなぜそのようになったのか、5番の旅館はなぜそうなのか。それを見分けることがいわゆる目利きであり、平時に事業性評価を行っていたならその答え合わせになります。客足が1番に戻った旅館にはちゃんとした理由があり、それを学ぶことが事業性評価能力を高める近道なのです。

さらに付け加えると、その目利き力は事業者の選別に使ってはなりません。先の旅館の例では旅館を選別するのはその利用者である客であり、金融機関はその結果を見てどのように支援するかを決めるのです。客足が戻らない旅館は、過去の業績は良かったのかも知れませんが、ディスカウントで大型ツアー客を取り込みロイヤリティのある客を増やす努力を怠っていたに違いありません。大型ツアーは当分の間回復する見込みはないのでこの旅館は先が見通せないと思放すのではなく、客にアピールできていない魅力はないか、付加価値を高めるには何が必要かを一緒に考えるのです。島根県信用保証協会の小野拳氏は、自らの保証先はどんな事業者でも必ず支えると明言されています。それこそが事業者支援の王道であり、皆様に学んでいただきたい態度です。

【ポイント】

- ✓ 危機に際しては、サプライチェーンの正常化を直ちに行う
- ✓ ローカルベンチマークの商流図等を活用するとともに、事業性評価で事業者の強みや技術の特性等を把握して売り先の提案を行う
- ✓ 事業者の客足は財務状況には関係なく事業性の順に戻る
- ✓ 事業性評価は支援方法を決めるために使い、事業者を選別するために使ってはならない

キャッシュフローがマイナスになる

コロナ禍が金融機関の融資実務に影響を与えるものとして、決算財務諸表の遅効性があります。すなわち営業自粛で目先の売上がゼロになっていたとしても、決算期が10カ月先であれば財務諸表による情報はその時にならなければ得られません。そのため、事業者の財務状態の正確な把握に悩む日々が暫くは続くことになります。

コロナ融資や持続化補助金などは売上減少という事実情報だけで得られるものなので、目下は営業キャッシュフローのマイナスを財務キャッシュフローのプラスや補助金などで埋めている状況です。問題はコロナ前からある債務で、知らないうちに他の金融機関の返済が進むと財務キャッシュフローのプラスが圧縮されてしまいます。コロナ融資の制度には事業者メインバンク泣かせの行動を誘発するインセンティブが内在していると先に書きましたが、正反対に事業者に不利益な既存債務の返済を金融機関に急がせるインセンティブも内在しています。その結果、事業者のトータルのキャッシュフローがマイナスかもしれず、これが決算財務諸表の遅効性によって確認が遅れるのです。だからと言って事業者に新たに月次試算表等の提出を求めるなど支援に逆行するような負担を強いてはなりません。決算財務諸表への依存は自己査定が主因であり、自己査定や償却引当は各金融機関が自由に決めるものになっている以上不満は本部に対して言うべきです。

今必要なのは、資金繰り表です。平時に資金繰り表を作成している事業者はほとんどいませんが、コロナ融資を借りたなら作成は必須です。顧問税理士の契約業務にはこの資金繰り表は含まれていないため、取引金融機関か専門家が作成することになります。資金繰り表だけのために専門家を雇うわけにはいかず、これもメインバンクの役割となるのは自明なことです。受講者の皆様は、すでにその技能はお持ちのはずです。

資金繰り表の作成が間に合わない時は、メイン先であれば預金口座の動きを見ることである程度の代替にはなります。主要販売先からの入金や仕入代金の支払いなど、定例的な動きを把握することは事業者目線に立つとことにもなり、商流把握にも役に立ちます。

問題は、資金繰り表や預金口座の動きから、メイン先のキャッシュフローが将来マイナスになることが見込まれる時です。その原因が売上回復の遅れだとしても他行への返済だったとしても、対処するにはかなりの労力が必要です。しかし事業者の今の最大の心配事は資金繰りなので、全面的な支援を約束することで勇気を与えることができるのもメインバンクです。だからこそメイン先にはまずは資金繰り表を作成し、キャッシュフローを見える化した上でそれをマイナスにしないことをコミットすることが重要です。事業者本位の支援は、事業者が何よりも望むことを外してはなりません。

資金繰り支援のコロナ融資が一巡すると、財務キャッシュフローのプラスがなくなり、既存借入の返済等でマイナスに転じます。営業キャッシュフローがマイナスの状態でも財務キャッシュフローがマイナスになるのは避けたいので、営業キャッシュフローが反転傾向になるまで既存借入の返済等はストップしておくことが重要です。金利のある既存借入を実質無利子融資で返済してしまいたくなる気持ちになったとしても、財務キャッシュフローを悪化させる行為は命取りになりかねません。他の金融機関が返済をさせているなら、それを止めさせる交渉をしてもらう必要があります。資金繰り表を基に事業者との対話を続け、営業キャッシュフローがプラスになるまでは細心の注意を払いながらの本業支援になります。

【ポイント】

- ✓ 遅効性のある決算財務諸表には依存せず、メイン先には資金繰り表を作成してトータルキャッシュフローを把握する
- ✓ 事業者支援に反するような新たな月次試算表等の提出は求めない
- ✓ 預金口座の動きで資金繰り表を補完しつつ商流の変化も把握する
- ✓ 営業キャッシュフローが反転するまでは既存債務の返済を止めるなど将来キャッシュフローをマイナスにしないことをコミットする

債務超過になる

やがて作成される決算財務諸表で行う必要があるのが、債務超過の判定です。金融検査マニュアルでは金融機関の自己査定において実態バランスシートの作成を求めてきましたが、今必要なのは事業者自身が自社の資本の状態を知ることです。これまでの融資実務では債務超過を金融機関だけが認識するという歪んだ状態が生じており、「実抜計画」なるものが金融機関主導で策定されて、それに事業者が従わなくてはなりません。債務者区分のランクダウンを回避して新たな融資をやすくするプロセスでしたが、このことで債務超過の本質的な問題が分かりにくくなっていたことは否めません。

債務超過の本質的な問題とは、正の資本勘定が裏付けである経営者の株主権（企業の支配権）が、資本勘定が負になると失われることであり、金融機関の融資の一部が実質的な資本となることです。特に経営者保証のない融資を受けている事業者が債務超過になると経営者は支配権を明示的に失うことになり、例えば資産超過であれば実質無利子融資を無保証で借りることができますが、その後債務超過になると当該融資をした金融機関が債権者として実質的に支配することになります。経営者保証には経営者が企業の連帯債務者になることでそのような支配を回避する目的もありましたが、経営者保証が必要ない制度があるからと安易にそれを選択すると、やがて不都合な事態が生じてしまうかもしれません。

いずれにしてもコロナ禍で赤字決算となった事業者は、金融機関から支援を受ける大前提として実態バランスシート——すなわち実質的な資本の額——を認識しなければなりません。これも顧問税理士の業務には含まれていませんので、事業者と資本に関する対話を行うこともメインバンクの役割です。元を質せば過少資本の問題でもあるため、会社を赤字にして経営者が利益を蓄えてきたのならば実抜計画のような形ばかりの対応ではなく増資を促すことも必要です。これから債務超過企業が増えるのは間違いのないため、メインバンクは経営者と真剣に向き合い、株主権が失われていることも含めて対話をする覚悟を持たなくてはなりません。それが金融機関と事業者との新たな関係構築の一歩となり、コロナ禍の事業者を救う道筋となるのです。

債務超過が認識されたなら、そこからは明示的に再生支援の段階となります。まず認識すべきは、コロナ禍の再生支援は平時であれば決して登場することのない事業者が含まれることです。つまり、平時の再生支援は事業者は何らかの原因があるから行うものですが、今は全く問題のない事業者へ行うことになるのです。そのため、再生支援の方法を根本的に替える必要があり、これまでのやり方をそのまま使うことはできません。具体的には、平時に問題がなかった事業者はコロナ禍が完全に収束するとすぐ営業キャッシュフローがプラスになるはずですが、そうすると時間さえかければ理論的には全ての債務が返済できるため、資本金劣後ローンも含めて長期間の返済を求めていくことになります。ところが現在は中小企業の社長の年齢のピークは70歳を超えており、今まで問題なかった事業者がそのような長期の返済に耐えられるでしょうか。むしろ社長の個人資産等も含めて純資産がプラスならば会社を清算してしまうのではないのでしょうか。金融機関が融資した結果が廃業で良いのでしょうか。

この悩ましい問題の答えは資本支援しかありません。すなわち、コロナ禍の再生支援はコロナ前から問題のあった事業者は通常の手法で、問題のなかった事業者には資本支援こそが相応しいのです。コロナ禍で好まざる債務を負った事業者に対して、返済を求めるだけが金融機関職員の仕事ではないはずです。融資を融資のままにしておいて良いのか、真剣に考える時なのです。

【ポイント】

- ✓ 決算財務諸表で実態バランスシートを算出し債務超過の判定を行い、それを事業者と共有する
- ✓ 債務超過が認識されたならメインバンクは実抜計画で先送りすることなく、直ちに再生支援に移行する
- ✓ コロナ前に何の問題もなかった事業者に対しては、長期に亘る弁済を求めるのではなく、資本支援によって返済負担を軽減させる

事業意欲が減退している

最も重要な問題を列挙の最後に述べます。平時より事業者と金融機関による共通価値の創造が必要ですが、それは事業者の価値向上を金融機関が支援して自らも利益を得ることであり、その大前提となるのが事業者の事業意欲です。金融機関がどんなに優れた支援力を持っていたとしても、意欲のある事業者がいなければ何の価値も生みません。

コロナ禍の直撃を受けた事業者の中には、事業意欲が減退している事業者も多くいます。先に述べたとおり中小企業経営者は高齢化しており、仮に政府系金融機関の資本性劣後ローンが借りられるとしても、今10年・20年の借入を決断できるでしょうか。大企業は苦境に陥ると人員整理等のリストラを行いますが、中小企業は遥かに難しく、経営者が最大の負担を被ることが一般的です。2025年問題と言われていた大廃業時代の到来をコロナ禍が確実に早めさらに深刻化させることは間違いなく、後継者がいないことも絡み合った事業意欲の減退はくい止めるのに万能な方法はありません。

事業意欲を考えるにあたり、そもそも全ての事業者が成長を望んでおられるわけではありません。成長を望まないという表現は誤解されがちですが、売上増加を狙わないということではなく、無理に会社を大きくしようとはしないといったイメージです。言い換えるなら規模の拡大よりも家族や従業員の幸せが大切だと思っておられる事業者は多く、私見ですが、小規模事業者の約半数はそうではないでしょうか。わが国の中小企業の生産性の低さの原因に従業員数10名未満の小規模企業が多いことが挙げられますが、それらの大半は経営者の意思であり、幸せを犠牲にしてまで規模を追求しない経営方針の結果なのです。生業（なりわい）という言葉もしばしば使われますが、そのような家族中心の会社や従業員をある程度雇用していても少し大きめの家族になっただけの会社は数多くあります。それらの事業者は事業を続けることが何よりも大切であり、そこで育まれた幸せなコミュニティをゆっくりと広げていくことを目指します。そのような事業者とは非営利のコミュニティバンクの相性が良く、信用金庫・信用組合のリレバンは、長く続く事業コミュニティの中でこそ真価を発揮するものなのです。

事業者への支援は、事業者の成長への意思を前提としなくてはなりません。最近の銀行のセールスを見ていると、M&Aの提案を成長支援と称して会社を大きくする意思のない事業者にプロダクトアウトで行っていることがしばしば見られます。「全ての事業者は成長を望んでいる」という思い込みと「自分本位の支援」の併せ技で、事業性やキャッシュフローが良くても会社を大きくする意思のない事業者にとっては迷惑以外の何物でもありません。方やコロナ禍に見舞われて融資の提案を受けたのにそれを拒み、従業員に退職金を満額払える今のうちに会社を清算しようとする社長もいます。事業者の意思に沿う支援が大切ですが、事業意欲が減退していればそうも言うてはいられません。

ここで究極の問いが発せられます。支援するのは経営者なのか事業なのか。事業意欲が衰え廃業を選択しかねない経営者に接したなら、その気持ちに寄り添いながらも、一方で冷静に地域にとってそれで良いのかを見極めなければなりません。他の事業者のサプライチェーンを寸断したり、重要な技術の消失を招くかも知れません。利己と利他のバランスをどう取るのか、場合によっては経営者には引退してもらって事業は残すという道もあるはずですが。事業意欲は経営者の内面ながら、事業はいわば地域の公器です。事業承継時の企業株式の保有制限の緩和を最大限活用し、地域金融機関は地域の公器を守るべき時です。これからは地域金融機関が事業の当事者になることも期待されていることを、皆様にも自覚していただきたいと思います。

【ポイント】

- ✓ 金融機関は事業者の意欲があってこそ価値が実現できる
- ✓ 規模よりも幸せを優先する事業者へはコミュニティバンクのリレバンが相応しいが、今そのような事業者が廃業するおそれがある
- ✓ 地域にとって必要な事業者がコロナ禍や後継者不在で廃業するなら、地域金融機関は資本支援によって事業そのものを承継し継続していくことが求められる

皆様への期待

最後に、これからの事業者支援はどうあるべきなのでしょうか。

事業者の意思に従って支援を行うのは全ての支援者に共通の心構えですが、地域金融機関ならではの支援とはそれを地域本位で考えることだと思います。

地域金融機関は地域とともに永続することを目指す存在であり、事業者よりも長い時間軸で地域の未来を考えなくてはならないからです。

今はどんなに悲惨でも未来は必ずやって来るのであり、それを見据えながら組織を挙げてなすべきことを行うのです。その姿勢こそが事業者に勇気を与え地域の未来とともに作る絆となるはずです。

皆様には、本講座でしっかりと基本を身につけていただき、地域金融機関のノブレス・オブリージュ、メインバンクの責任の自覚、そして何よりも誇りをもって事業者支援をしていただくことを期待します。

発行所

 株式会社 銀行研修社

東京都豊島区北大塚 3 丁目 10 番 5 号

電話 東京 03(3949)4101(代表)

振替 00120-4-8604 〒 170-8460

<http://www.ginken.jp>

印刷・製本／神谷印刷株式会社

表紙デザイン／クリエイティブ・ヴァン

落丁・乱丁はおとりかえ致します。

謹告 本書の全部または一部の複写、複製、転記載および磁気または光記録媒体への入力等は法律で禁じられています。これらの許諾については弊社・秘書室(TEL03-3949-4150 直通)までご照会ください。