

成城学園創立 100 周年記念シンポジウム

中小企業支援・政策システムの行方



基調講演

中小企業支援・政策システムの現状と課題

……………成城大学社会イノベーション学部教授 村 本 孜

パネルセッション

シンポジウムの趣旨説明

……………同志社大学経済学部教授 鹿 野 嘉 昭

地方創生と地域金融機関の支援取組みの課題

……………神戸大学経済経営研究所教授 家 森 信 善

西武信用金庫の中小企業支援の現状と今後

……………西武信用金庫 理事長 落 合 寛 司

地域金融機関に期待される役割

……………金融庁監督局 審議官（監督局担当） 西 田 直 樹

実践的な支援を！

……………ジェイ・ボンド東短証券株式会社代表取締役社長 斎 藤 聖 美

討 論

基調講演

中小企業支援・政策システムの現状と課題



村本 孜氏

村本 孜

な課題で、日本の中小企業支援政策についても同様です。日本型システムの有効性の確認とその **robustness** を明らかにしておくことは、政策のみならず学術的にも重要だと思います。日本の中小企業支援政策は国際的に見ても先進的であることは知られており、そのパフォーマンスは環太平洋地域諸国についても有益なインプリケーションを持つでしょう。

この観点から、日本の中小企業支援・政策システムについて概観しようと思います。

1. 中小企業問題

[1.1] 二重構造問題

以下では、第2次大戦後にフォーカスして中小企業問題を整理したいと思います。戦後日本の産業政策は、製造業による付加価値造出により経済成長を実現する体制整備にその根幹があったといえます。製造業は、原材料を輸入し、それを加工して高付加価値商品に作り上げて、輸出することにより、経済を成長させてきたのです。いわゆる加工貿易です。この製造業は、造船・自動車製造・機械製造・電機製品製造等が輸出産業として育成対象となってきました。製造業は自動車産業に典型的なように、完成車メーカ

0. はじめに

本研究所は、ここ数年環太平洋地域における政策支援に焦点を当てた研究プロジェクトを展開してきました。昨年からは私学振興・共済事業団の学術研究振興資金の交付を受け、中小企業支援・政策システムに特化して、共同研究を行なっています。1999～2002年にJICAの「中国の住宅金融制度改革」に関わったことがあります。中国の研究者から「我々は世界の金融制度を研究している。住宅金融に関しては、証券化なども研究したが、アジアの問題はアジアの制度に拠るとの結論に到った。是非、日本の制度についての知見を得たい。」との見解を聞いたことがあります。

このことで明らかのように、日本の諸制度の見直しとその知見の輸出は、重要

図1 中小企業政策の変遷



(出所) 『中小企業白書』

ーに日が当たるのですが、完成車メーカーは組立て業(アSEMBラー)であり、多くの部品メーカー(サプライヤー)から供給される部品があつて成立する構造を持っています¹⁾。また、鉄鋼等の重化学工業がそれを下支える構造となっていました。

これを完成車メーカー段階の **Leading industry** とサプライヤー段階の **Supporting industry** という構造として整理することができます。この点は、日本では、ある時期に産業の「二重構造論」として認識されていました。これは、**Leading industry** である大企業と **Supporting industry** としての中小企業が、いわゆる下請け関係として機能していました。いわゆる系列関係が成立して、大企業の効率化の齎寄せを中小企業が受けることがあり、いわば中小企業が弱者としての立場になることから、その救済的政策の必要性が中小企業政策の課題となっていたのです。その表れが、中小企業基本法の制定でした(1963年)。大企業と中小企業の格差問題の是正に金融・税制等の各種の政策手段が用いられてきたのです(図1)。

この「二重構造問題」ないし「二重構造論」は高度経済成長期の課題だったともいえますが、バブル経済を経て平成期に入るとイノベーションの担い手として

の中小企業に焦点が当たるようになったのです。

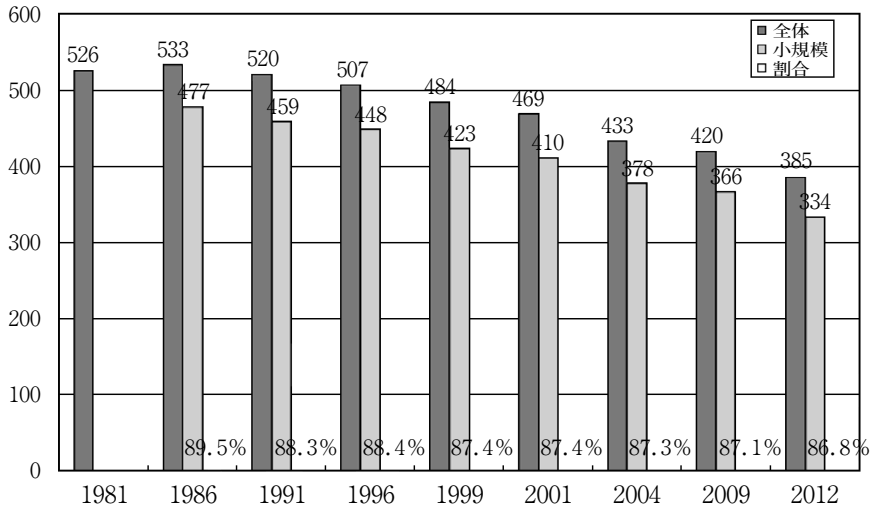
[1.2] 新たな中小企業問題

日本経済は高度経済成長期・安定成長期を経て、バブル経済を挟み、低成長期に入ります。高度成長を支えた **Leading industry** にはコンピュータ産業・半導体産業も加わり、高度化が進み、経済構造では第3次産業の比重が高まり、サービス経済化が進むことになりました。経済発展はイノベーションの実現として認識されるようになったのですが、新たな担い手としてイノベーションの担い手(イノベーター)としての中小企業の役割も注目されるようになりました。具体的には、ベンチャー企業ですが、創業企業だけでなく、既存企業の新分野進出も重要なイノベーションの担い手でした。1999年の中小企業基本法改正はこのようなイノベーターとしての中小企業を支援し、元気な中小企業への期待を示すもので、21世紀は新たな中小企業支援策の時代となったといえるのです。サプライヤーとしての中小企業を元気にすることは無論のこと、新たなタイプの中小企業も視野に置いて、その積極的支援を行なうことが政策課題になったのです。

中小企業問題としてより重要なことは、中小企業数が1980年代以降一貫して減

1) **Supporting industry** すなわちサプライヤー構造というのは、自動車製造でいえば、Tier-1, Tier-2, Tier-3……という複層構造を持っている。完成車メーカーにエンジン、電装品、各種部材、カウル、座席シート、フロントガラス等を供給するのが「Tier-1」と呼ばれる部品メーカーであり、その「Tier-1」に部品を供給するのが「Tier-2」で、鋳造、鍛造、プレス、鍍金、金属加工、切削、プラスチック成形などの狭義のサポーティング・インダストリーが存在する。そして、これら「Tier-2」に部品を供給する「Tier-3」「Tier-4」…の複層構造が存在する。

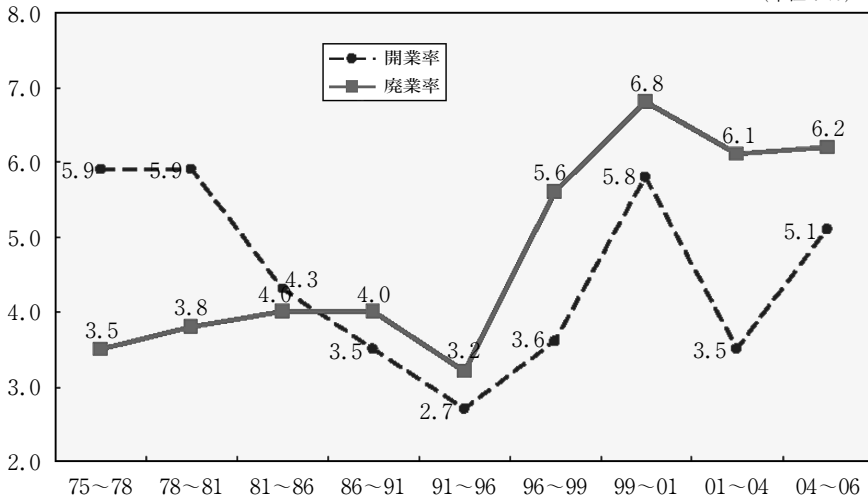
図2 企業数の変化



(出所) 『中小企業白書』各年版から作成。%は小規模企業の割合。

図3 開業率と廃業率

(単位：%)



(出所) 『中小企業白書』各年版。

少傾向にあることでしょう(図2)。ベンチャー企業の輩出に見られる企業の増加(開業)が見られるものの、モータリゼーションの進展が進み大規模小売店舗が郊外に多く出店されたことで、中心市街地がシャッター通り化したことに典型的

なように、商業分野等での廃業が進み、企業数はトータルで減少したのです(図3)。とくに小規模企業の減少が著しいことと、都市圏以外の地方圏で中小企業の減少が顕著になっていて、雇用の減少・人口の流出・所得の減少を伴って、地域

表1

タイプ	取引先数	生産量	利益率	従業員数	事業分野	立地場所
サプライヤー型	少	多	低	多	自動車等の 量産部品	マーシャル 型集積
ニッチトップ型	多	少	高	中間	製造装置, 加工機 械, 計測・分析機 器, 高機能素材・ 部品, 精密加工, 特殊金型等	全国
単工程加工	中間	試作の 場合ごく 少	中間	零細	試作(横請け)	大田区, 東 大阪等の中 小企業集積

経済の疲弊をもたらしているのです。

ベンチャー企業に典型的な新たな中小企業だけでなく、従来の Supporting industry を形成する中小企業にも変化が起こっています。表1に見るように、製造業の中小企業では、従来のサプライヤー型だけでなく、その分野ではオンリーワンの技術を持ち、独自の市場・販路展開ができ、従来の下請け関係に依存しないニッチトップ型企业も多く誕生しています。また、下請け関係に甘んじるのではなく、「横請け」と呼ばれる中小の製造業者同士が、対等な立場で受発注を行なう形態もあり、これは各企業が技術を持ち寄り、共同で新製品を開発するケースなどが多くなっており、下請けに頼らない生産体制を指向するものです。東京の大田区や東大阪に見られる形態です。

ニッチトップ型企业とは、先のように、独自の技術分野・販路を持ち、競争力も高い企業で、全国に数千社あるといわれています。またニッチトップ型ではないものの、地域にはコネクターループ企業と呼ばれる地域中核企業も多くあり、地域を支える多角取引企業で、全国に数千社

規模で存在します。さらに、地域で重要な観光業などでは地域コングロマリット企業というホテル・交通・物産・レジャー等を複合的に行なう企業も生成されてきており、地域イノベーションの担い手となっているほか、従来の地場産業・伝統産業もイノベーションの担い手として機能しています。

製造業分野以外でも、サービス産業とりわけ IT 分野や情報産業などでは小規模が有利になるような企業も多く見られるようになりました。装置産業と呼ばれるような大規模な設備等を要せず、知恵と技術・技能でイノベーターとして機能する企業が誕生しているのです。

2. 中小企業政策

[2.1] 日本の中小企業政策

日本の中小企業政策は、図1にあるように、実に多種多様な政策体系を持っています。例えば、税制を見ると、中小企業税制というべきものがあります。法人税制では、中小企業等(資本金1億円以下の法人)について、年800万円以下の所得金額の法人税率は15%です(年所

得800万円超、資本金1億円超の法人は23.9%), 中小企業等の貸倒引当金の特例措置は貸倒引当金繰入限度額の12%割増となっています。

中小企業支援政策は、税制・金融といった間接支援の他に、経営支援のシステム(国・地方の支援組織、商工会議所・商工会など)や中小企業診断士制度・研修制度、各種士業などによる直接支援も整備されていることに特色があります。

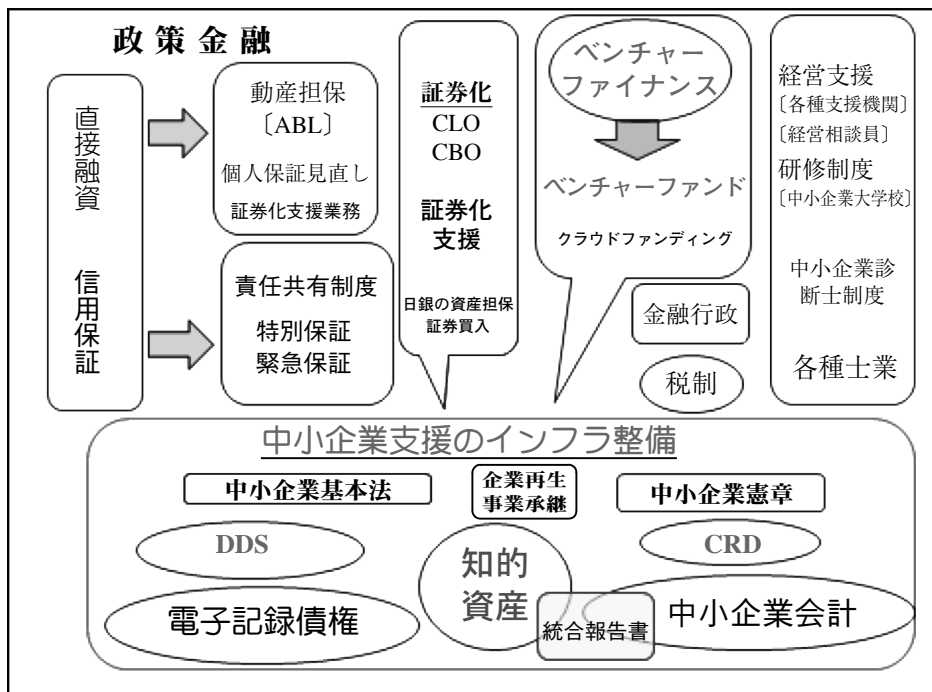
しかし、中小企業政策の担当者が、「1に金融、2に金融、3、4がなく、5に金融」というように、中小企業政策の中心は中小企業政策金融にあります。中小企業政策金融というのは、直接融資という政府系金融機関による融資・地方自治体の制度融資と、間接支援という信用補完による民間金融誘導があるほか、金融

行政による中小企業専門金融機関の整備・金融機関監督検査体系があります。また、日本銀行の民間の中小企業証券化に対する支援策などもあります。

従来、政策金融は政府系金融機関の直接融資に力点がありましたが、中小企業基本法改正後は、民間活力の引き出しに重点が置かれるようになりました。また、直接金融では十分に対応できない創業期やベンチャー企業向けの資金供給にはベンチャーファンドなどの各種のファンドが整備されてきました。

とくに、2003年に導入された民間金融機関に中小企業金融を促進するように求めるリレーションシップ・バンキング(地域密着型金融行政)や、民間の中小企業金融を円滑化させる政策支援としての証券化、ABL、電子記録債権、ベンチャ

図4 中小企業支援政策システム



ー・ファイナンス(ファンドの活用)、知的資産経営報告書(統合報告書)、DDS(メザニンファイナンス)、CRD等は、いずれも21世紀に入ってからの政策です。また、従来から民間の中小企業金融を促進してきた信用補完制度の見直し、あるいは個人保証の見直しも同じ方向を目指すものですし、中小企業会計の整備も同様に中小企業の支援、中小企業金融の円滑化に資するものでしょう(図4)。

[2.2] 中小企業支援策の有効性

以上のように、中小企業支援・政策は種々、多様に展開されてきましたが、その有効性についての評価は必ずしも明解ではありません。例えば、先のリレーションシップ・バンキング行政については、過度に担保・保証に依存しない融資を求めるものでもありましたが、地域金融機関の預貸率は低下の一途です²⁾。ベンチャー・キャピタルの投資額も増加していますが、中小企業金融全体に占めるシェアは0.5%未満ですし、ベンチャー企業のIPO数も多いものではありません。

産業構造的に見ても、Leading industryは、相変わらず、自動車・電機・機械等の従来型産業です。少なくとも、IT分野で、アメリカのApple、Microsoft、Google、Facebook等のような企業を生み出せてはいません。Appleはグローバル・スタンダードを生み出していますが、日本企業はその部品供給、サプライヤー

に留まっていて、いわばグローバルな下請け状況にあるのです。Apple製品の販路が広がれば日本製品の供給量も増えるのですが、その恩恵の一部を受けるに過ぎないともいえます。

この意味で、日本の中小企業支援・政策システムは先進的であるにせよ、途半ばともいえるのでしょう。Appleへの部品供給を一方的に断絶された中小企業がありました。グローバルな下請けは過酷です。優良な中小企業の生死を外国企業に握られているのです。重要なことは、優良な中小企業を存続させることですし、とくに地方ではその点がポイントになります。地方の再生・創生なくして日本経済の健全な発展はないからです。

そのためには、地方で退出が相次ぐ企業の事業承継の促進・事業の再生が重要となります。後継者難を解決するなどによって、税制・金融だけでなく、多くの担い手たとえば都市部の人材を地方経済・地方企業の再生・承継に移転する仕組みの工夫が重要になります。地域で不足する目利き人材を他地域から供給することなどによって、事業を見直し、元気な中小企業にすることがポイントになるでしょう。この点で、地域のことを最も理解しているはずの地域金融機関の一層の活性化が重要となるでしょう。地域金融機関は、国の政策等を収集・理解して、地域に周知していく必要があるでしょう。その際、行政を含め、地域のあらゆるス

2) リレーションシップ・バンキングはもともと2002年の「金融再生プログラム」の一環であり、地域金融機関の不良債権処理が一義的なものであるともいえる。ただし、不良債権のみを行なうのではなく、地域経済・地域企業の活性化なしには実現不可能なので、リレーションシップ・バンキング行政は地域中小企業の経営支援・経営相談、目利き機能の発揮、再生支援等も視野に入れたのである。

テークホルダーと連携する必要があります。地域経済活性化支援機構 (REVIC)、日本政策金融公庫 (JFC)、中小企業基盤整備機構 (SMRJ) などそのために機能している国の機関も多いので、大いに活用したいものです。

さらに重要なことは、政策体系の横串でしょう。人材を都市部から地方に移動するには、都市部にある自宅の問題が課題となります。地方に5年とか10年の間移住するときに、都市部で購入した自宅をどうするのか。5年・10年後に戻ってくるとしても、その間空き家にするのでは勿体無いと思うときには、他人への賃貸にすることもありえます。これを実現するのが、例えば「移住・住替え支援機構 (JTI)」の行なう「住み替え型リバースモーゲジ」です。この仕組みは、JTIが家賃保証をして借り上げ、賃貸人に貸す制度で、一定期間後には戻ることも可能な仕組みです。このような住宅政策を活用することで、人材が地方に移転・移住し易い仕組みを組み合わせることが重要でしょう。国の政策は省庁毎ですが、いくつかの省庁の政策に横串を刺すことで、より有効に機能するでしょう。

3. 地方イノベーションとの関係

[3.1] 地方創生の必要性

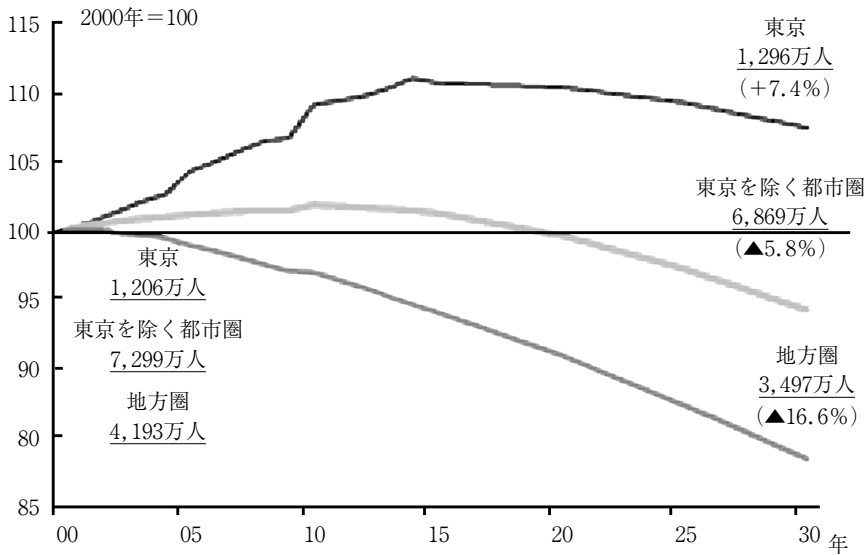
日本経済でイノベーションが必要なことがいわれて久しいといえます。2007年には「イノベーション戦略25」が策定され、「イノベーションとは、技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことです。このためには、

従来の発想、仕組みの延長線上での取組では不十分であるとともに、基盤となる人の能力が最大限に発揮できる環境づくりが最も大切であるといっても過言ではない。」という指摘をしました。その背景には、「日本のような人口減少国家の唯一の持続可能な経済発展の手段は生産性の向上であり、その源泉が、世界を視野に入れたイノベーションであることは論を待たない。そのためには個人の働き方、組織の体制、各種制度等に関し従来のやり方にとらわれることなく、新たな考え方に立脚することが必要である。」という認識があるからです。

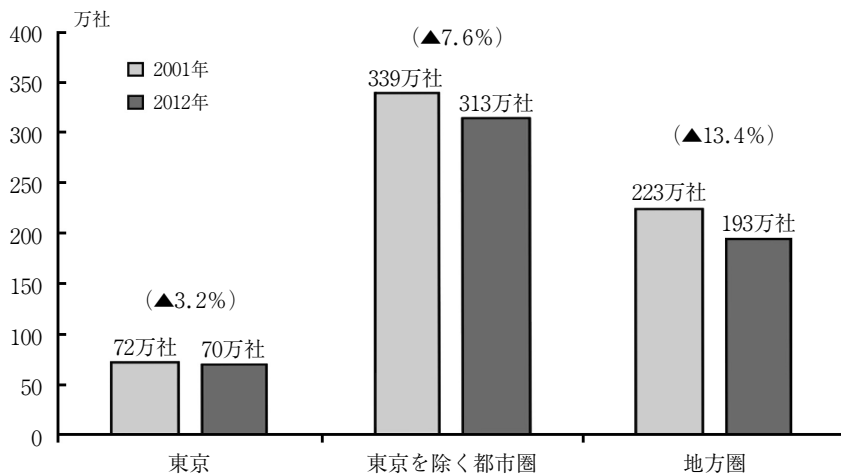
2014年5月に日本創成会議が行なった提言は、地方で人口減少が進み、消滅する自治体が過半になるとしたのですが、図5に見るように、地方圏の人口減少は都市部に比して遥かに大きいと見込まれています。さらに、地方圏では企業の減少が進んでいます。これに対処するために、政府は地域創生（地域イノベーション）の取り組みを始めました。国全体のイノベーションだけでなく、地方に浸透させることにポイントがあります。ところが、地域の7割は非製造業（サービス産業）であり、それをいかに活性化するかについては、製造業のようにIT化ないしIoTで解決できるものでもないでしょう。

政府の地方創生本部（まち・ひと・しごと本部）は、「産官学金労言」の有効活用というオールジャパンを謳っています。各省庁からの職員を集めて、横串的な政策対応をしていますが、より具体的には、地方のことを熟知する地域金融機関が地域大学の大学と連携し、100位のプロジ

図5 地方圏での人口減少と事業所減少



(注) () 内の変化率は、2000年対比の2030年の人口増減率見込み。
 (資料) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所、日本銀行



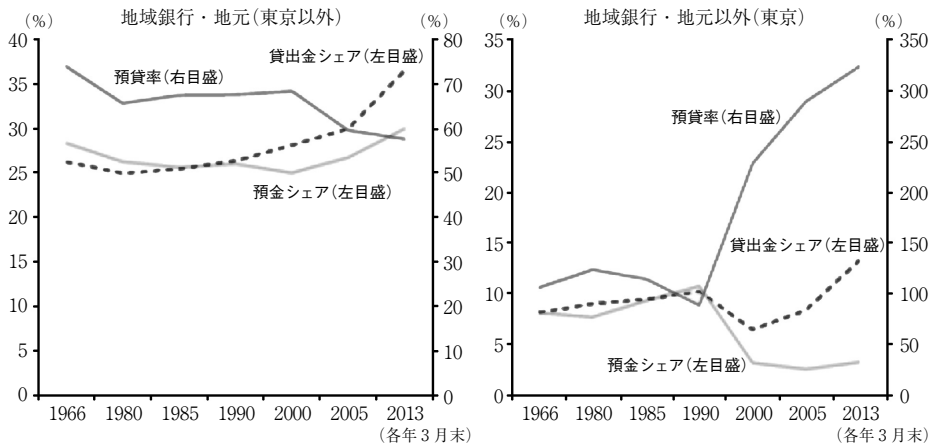
(出所) 日本銀行『金融システムレポート 別冊』(2015年5月)。

エクトを立てて、地元の商工会議所・商工会・青年会議所(JC)などの各種の支援機関との連携を強化して、地方イノベーションを展開することが期待されるのです。

[3.2] 地域金融機関への期待

地域金融機関は、県レベルで地域銀行が2行ずつ、信金・信組が10機関ずつ存在しています。無論、都市圏で地域金融機関は多く存在するので、地方圏ではもう少し少ないでしょう。地域金融機関

図6 地域銀行の資金運用



(出所) 図5に同じ。

は地域銀行であれば、その地域内での貸出での運用は約5割で、残りは都市部で運用されています(図6)。信金の預貸率は50%です。地元で集めた資金のうち半分しか還元されていないといえます。アメリカではCRA (Community Reinvestment Act) という法律があり、地域の資金は地域に還元することを義務付けていますが、日本の地域金融機関も地域のイノベーションにもっと資金を供給することが求められるのではないのでしょうか。そのためには、地域の情報を丹念に集めること、起業等の相談に積極的に乗ること、そのためには事業性評価を積極的に行なうこと、企業の定性情報・非財務情報・ソフト情報を適切に評価することが課題になっています。

一言でいえば、地域金融機関が中心になって、地域イノベーションの先導をすることが重要だということでしょう。よく地元で融資案件がないので融資が進まないという主張がありますが、融資案件を新たに組成することこそ地域金融機関

の役割ではないでしょうか。そのためには、あらゆる地域資源を集約し、とくに人的資源を集約・ネットワーク化して、そこから事業化可能な案件を発掘することによって地方イノベーションに繋げることがポイントになります。

この点に関連して、ドイツの事例が参考になるといわれています。ドイツは1990年に東西統一を実現しましたが、その後、高い失業率、大きな財政赤字などの課題を抱えました。ドイツはライン型資本主義といわれるように、アングロ・アメリカン型資本主義とは異なり、労使協調の体制や中小企業の果たす大きな役割、銀行主導型金融システムなどに特色がありますが、東西統一後の諸課題の解決に対してドイツ型イノベーション・システムを整備したのです。その1つにフランホーファー (Fraunhofer) ・モデルがあります。これは、フランホーファーという公的な研究機関が、産学の「橋渡し」機能を果たすことによりイノベーションの実現に貢献しているものです。フ

ランホーファーは全国に67機関、23,000人の人員を抱える組織で、このフランホーファーが関わって、Hidden champions と呼ばれる500~1,000に上る中堅・中小企業が育成されたといわれています(Putzmeister [コンクリートポンプ業], Solingen [刃物] …)。これらの企業は、同族経営・非上場、地方都市に所在する、社歴が長い、ニッチ市場で世界トップを占める、BtoB取引、グローバル展開などの特色を持っているとされ、ドイツ型イノベーションを担ったとされて

います。

日本でも地域にある優良企業を地域の牽引力として誘導することが、地域イノベーションに繋がると思います。先の数千社に及ぶニッチ・トップ企業、コネクター・ハブ企業はもとより、その予備軍となる数万社規模の企業を発掘育成することが地域イノベーションの根幹になると思います。そのコーディネーターこそ地域金融機関の役割なのではないでしょうか。

パネルセッション

(司会……成城大学社会イノベーション学部教授 内田 真人)

【司会】 本日のシンポジウムの趣旨説明を座長の鹿野先生からお願い致します。その前に鹿野先生のご経歴について、簡単に私のほうからご紹介させていただきます。

鹿野先生は1977年同志社大学経済学部をご卒業になられ、日本銀行に入学、ミネソタ大学、金融研究所調査役などを歴任され、1999年に同志社大学経済学部経済学科の教授に就任、現在に至って

おられます。先生は、日本経済のありようについて、主に金融制度との係わりで研究されておられます。著作は多数ありますが、1つ挙げますと、おそらく金融論を学んでいる学生はほとんど読んでいる東洋経済新報社『日本の金融制度』を執筆されております。いま現在第三版でございます。

それでは鹿野先生、よろしく願いいたします。

シンポジウムの趣旨説明



鹿野 嘉昭氏

改めまして、同志社大学の鹿野でございます。高いところから恐縮ですがご指名ですので、よろしくお願い致します。内田先生から過分のご紹介をいただいたとおり、私は金融制度論を専門分野としております。最近は中小企業論もやっております。現在、60歳を超えましたが、

鹿野 嘉昭

中小企業論の分野ではまだまだ若輩者であり、お尻が青いと言われております。そういうわけで、村本先生など、この分野の大家から、いままなご指導を仰いでいる次第です。

それでは座長としまして、本日のパネルセッションの趣旨説明を簡単にさせていただきます。

まず事実認識として、きょうも村本先生からご指摘があったと思いますが、多くの方々がご指摘されるとおり、日本の中小企業は、ここ十数年間非常に厳しい状況に置かれております。やや大胆に言いますと、売上げが伸びないというのではなく、むしろ減少傾向にあります。ちなみに、私はCRD協会というところ

が作っておられる中小企業信用リスクデータベースを使わせてもらっています。

そのデータを分析したところ、中小企業の売上高は、1997年ごろをピークとして減少に転じておりまして、2003年までの5年間で2割減り、そして、その後の平成景気で横ばいを維持するのがやっとという感じでした。それで、2008年のリーマンショック後は推して知るべしでございます。2010年にかけて、さらに1割減っております。要約すれば、ここ10年間で中小企業の売上高は、ざっくり言って3割減っています。これは、非常に厳しい事実であります。

言うまでもなく、中小企業がはやるか廃るかの鍵は売上高にあります。やや古い言い方で恐縮ですが、中小企業においては、売上高が命です。売上高の減少に耐えられない企業は、先ほど村本先生がおっしゃったように廃業を選択されます。その結果、中小企業数は大きく減少しており、シャッター通りと化した商店街も増加しています。現在もがんばっておられる中小企業も厳しい経営を強いられる中、従業員数の削減といったリストラの実施で凌いでおられるところも多いと言っても過言ではないかと思っております。また、グローバル化、情報化の流れも中小企業に厳しく作用しております。特に製造業の場合、人件費の割安な海外との競争が強まり、ありきたりの商品を作っているだけではもう生き残れなくなっています。さらに、IT化の流れに乗れないと、他の企業との競争に打ち勝てないだけでなく、市場から締め出される。そういう恐れも出てきております。

しかしその一方で、先ほど村本先生か

らご紹介がありましたように、着実に売り上げを増やしている中小企業もあります。リーマンショックという強烈な嵐が吹き荒れる中でも、標本に採用した中小企業12万社の中で6万社が引き続き営業黒字を計上しておられました。これも、CRDの分析結果から得られたものです。非常に心強く感じられます。

語られることは少ないのですが、日本の中小企業にも、元気で成長力に富む企業がたくさんあります。営業黒字の企業は具体的にどのような業種に属しているのかよくわからないのですが、たぶん景気に左右されない強固な営業地盤とか、他の企業に追随を許さない卓越した技術力を有している、そういうところではないかと思っております。

これらの事実は、本日のテーマであります「中小企業支援・政策システムの行方」に関し、大きな示唆を与えてくれるのではないのでしょうか。元気な中小企業を分析し、元気の源を浮かび上がらせる。そして、それを他の企業にも広く伝播する。それができれば、日本の中小企業の将来も大きく変わるのではないのでしょうか。そうした文脈の中で、政府による支援策のあり方も、おのずと明らかになってくるのではないのでしょうか。

また、中小企業というのは内需への依存度が非常に高いです。それゆえ、日本経済、地域経済の成長発展がなければ、そもそも売上高を伸ばすことはできません。この事実も、古くから多くの方々により指摘され、政府も昨年、地方創生を日本再興戦略の重要なテーマとして位置付け、地方経済の活性化に努める方針にあります。

中小企業の将来を考える上で、もう1つ重要なテーマがあります。ベンチャー企業の育成です。日本とアメリカを比較すると、ベンチャー企業の活躍度合、裾野の広がり方に大きな相違が見られます。マイクロソフト、アップル、グーグル、アマゾン、フェイスブックなど、アメリカでは近年多数のベンチャー企業が生まれ、グローバル企業にまで成長発展しています。なぜ、日本ではそうしたベンチャー企業の成長が見られないのか、真剣に検討する必要があるのではないのでしょうか。

本日のパネルセッションでは、これらの問題に関する専門家をお招きしております。パネリストの先生方には、これらの中からテーマを適宜選択していただき、恐縮ですが、1人15分という限られた時間の中で議論をしていただければ幸いです。

以上をもちまして、私の趣旨説明に代えさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

【司会】 鹿野先生、どうもありがとうございました。

それでは、これから4人の専門家の方にご講演をお願いします。初めに大学の立場から神戸大学の家森先生をお願いします。

家森先生のご経歴について、簡単にご紹介させていただきます。家森信善先生は、1986年滋賀大学経済学部をご卒業になられ、神戸大学大学院博士課程を修了されておられます。その後、名古屋大学の大学院経済学研究科教授などを経られ、昨年より神戸大学経済経営研究所教授として現在に至っておられます。先生は金融システムを研究されておられますが、理論的な基礎の上に立って、実証的に分析されております。先生もご著書が多いのですが、昨年『地域連携と中小企業の競争力』を中央経済社から出版されております。それでは、よろしくお願いいたします。

地方創生と地域金融機関の支援取組みの課題

家 森 信 善

ただいまご紹介いただきました、神戸大学の家森です。村本先生には、私が若いころからご指導していただいています。先生のご著書の1つに『現代日本の住宅金融システム』が挙がっていますように、先生は住宅金融についての一級の仕事をなさっていますが、私も先生のご紹介で、住宅金融に関連する仕事を続けさせてい

ただいております。村本先生のまねをしようとしたわけではないのですが、私が最近関心を持って勉強しているのが中小企業金融なのですが、勉強を始めて見ると、この分野でも村本先生の多くの業績から学んで参りました。このように、私の研究歴を振り返ると、村本先生と同じようなことを、かなり後ろから追いか



家 森 信 善 氏

ているような状況です。

さて、今日は、「地方創生と地域金融機関の支援取組みの課題」というタイトルで、これから15分間ほどお話をさせていただきたいと思います。今日のお話で触れますアンケート調査の詳細については、よろしければ、神戸大学経済経営研究所のディスカッションペーパーをごらんください。

地方創生とアベノミクスに関しては、先ほど村本先生がご説明されましたし、このあと西田さんからご説明があるので、ここはごく簡単に済ませます。まち・ひと・しごと創生総合戦略の要は、中小企業の雇用の質をきちんと改善していかないといけないということです。つまり、中小企業が、きちんと儲かるような体制を作らないと、従業員の方にちゃんとした給料が払えないということです。

金融行政に関しては、ここはまさに西田さんのご専門のところなので、本日はごく簡単に済ませます。

金融審議会の2012年の答申では、いまの金融機関の役割はお金を貸すだけではない。お金を貸すのは当たり前で、それ以外のこともやって下さいということ

を明記しました。これがその後の金融庁の監督方針などに反映されています。まさに今の金融機関にとっては、お金を貸すのは1つの大事な仕事だけれども、ほかにも大切な仕事があるというように認識が変わってきているということです。

金融機関のうち、メガバンクは別として、銀行、信用金庫と名前が付いている金融機関が地域金融機関です。

いま私は神戸におりますので、兵庫県の銀行と信用金庫の経営理念や経営方針を調べてみますと、どの金融機関も、例えば「地域の皆さまとともに歩みます」、「地域社会の発展に奉仕する」というように、皆さん「地域」をキーワードにされていて、地元をなんとかしていきたいと思われていることがわかります。

ところが、このような意識をお持ちなのですが、現実には必ずしもうまくいっていないのです。私の後に、落合理事長がお話になりますが、どの金融機関の頭取や理事長さんの講演録やディスクロージャーでの挨拶文などを見ても、「私どもは地域のために汗を流します」と書いているのです。ところが、実際に現場でやられていることを見ると、「隣の銀行のお客さんを取ってこい」でして、「金利をちょっとまけるから」と言って、お客を取ってくるビジネスをなさっているのです。これは、頭取や理事長さんがうそつきなのかというと、そうではないと私は思っているのです。地域貢献をやろうと思っていच्छるのだけれども、そのことが、いちばん下のところまで伝達するうちに、伝言ゲームをやっていると違うことが伝わっていくように、違うことになってしまっているのだと思いま

す。どうも職員へのインセンティブの与え方が不適切なのではないかと私は思いまして、その点について、私の行った調査を紹介させていただきたいと思います。

これは、地域金融機関の支店長に対してアンケートを行ったもので、2013年1月に実施したものです。全国の71の信用金庫、信用組合、地方銀行を、ある程度地域のバラつきを考えながら選び、アンケートを行いました。全部で4,050人の支店長に対して調査票を送り、1,350人から回答を得ました。この調査については、日本経済新聞の経済教室にも書いたのですが、本日、これから申し上げることは、既存顧客を育てる金融にもっと重点を置く必要があるのではないかと考えているということです。

まず1つ目の調査結果ですが、表2を見て下さい。地域金融機関の支店長に、「おたくの金融機関の強みは何ですか」と聞いたものです。そうすると、先ほど申し上げましたけれども、地域金融機関はいま何で競争しているかというと、

「隣よりも金利を安くしますからどうですか」と言っているわけですから、金利で競争しているのですね。では、強みは金利かなと思うのですが、「提示する金利の低さが、うちの強みだ」と思っている地域金融機関の支店長はほとんどいないのです。ということは、「私は英語が嫌いだ。得意ではない」と言いながら、英語のウェイトの高い大学を受験しようと思っているようなもので、何か変だなと思えるわけです。

実際、では金融機関の方々は、何を一番の強みだと思っているかということ、地域密着の姿勢なのです。8割ぐらいの金融機関の支店長が、うちの支店の強みは何かということ、地域密着の姿勢だとお答えになっています。これは、先ほど紹介したように、銀行の経営理念として書いてあることと、ちょうど合っているのです。だからその意味で、うちの強みはまさにうちの会社の社是、あるいは発足の理念、こういうものと同じものを強みだと思っていらっしゃるわけです。

表2 地域金融機関の強み

	地 銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総 計
1. 金融機関のブランド	59.1%	13.1%	18.3%	7.5%	35.0%
2. 提示する金利の低さ	4.0%	1.4%	3.4%	0.0%	3.1%
3. 融資決定の速さ	11.9%	22.5%	22.8%	48.4%	19.6%
4. 融資可能額の多さ	1.7%	1.9%	1.8%	2.2%	1.8%
5. 親身な姿勢	58.9%	82.6%	85.4%	86.0%	73.1%
6. 最後まで支援する姿勢	36.1%	39.9%	50.0%	77.4%	44.1%
7. 豊富な金融商品	16.5%	1.9%	4.3%	3.2%	9.3%
8. 職員の能力・人柄	34.5%	36.6%	24.9%	23.7%	31.0%
9. 地域密着の姿勢	75.6%	85.0%	89.7%	83.9%	82.2%
総 計	606	213	438	93	1,350

それから、親身な姿勢である、顧客に密着している、寄り添うというところも強みだと思っていらっしゃる方が7割ぐらいいます。銀行と協同組織金融機関では少し違って、協同組織金融機関の場合には、最後まで支援する姿勢というのが顕著に見られます。これについても、のちにまた、廃業や倒産の観点で申し上げますが、信用金庫や信用組合というのは、私の行ってきたほかの調査でも、とことん面倒を見られる傾向があります。ですが、これは逆に言うと、とことん見られるので、企業は最後までいってしまい、ヤブ医者だと死んでしまうのです。早い時点で「もう会社を諦めましょう」とやってもらえると、あとのリ・スタートもできるのですけれども、企業がもっとがんばりたいと言われるときに、ヤブ医者は、「わかりました。もう1本、痛み止めを打ちましょう」とやっていくうちに、最後までいってしまいます。だから、信用組合、信用金庫が、最後まで面倒を見る姿勢を強調されるのであれば、やはり、ちゃんと立て直す力量を持っていただく必要があるわけです。

次に、経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命であるという文章への共感度を聞いてみました。これに共感するかを5段階で聞いたところ、「強く共感する」という方は3割いらっしゃいます。3人に1人の支店長は、経営に問題を抱えたお客さんを支えたい、これがわが社の使命であると思っいらっしゃいます。本日のご参加の皆さん方のうち、銀行以外の方ですと、銀行というのは、半沢直樹の世界でいえば、大和田常務のような感じの人ばかりだと思われ

るかもしれませんが、企業が悪くなったときに、3人に1人ぐらいの支店長は、反対に半沢直樹的な発想を共有されているのです。したがって、実際に行動に移すかどうかは問題になってくるわけですが、思いとしては、地域のためにやりたいし、お客さんを支えたい方が圧倒的に多いということです。

では、それがなぜできないのか。1つは能力の問題があります。あとで西田さんのほうから、いまの金融行政についてご説明がありますが、取引先企業の事業の収益力、あるいは本業の収益力をちゃんと見て、さらには、企業の本業の収益力を高めていくためにコンサルティング機能を高めてくださいということを金融機関に求めています。

それがちゃんとできていくかということで、どのような助言をされたことがありますかと支店長さんに尋ねてみました。具体的には、表3に示した15項目に関して、支店長に、いままでのキャリアのなかで、助言したことがあればチェックしてください、そして、その助言でうまくいったことがあれば、もう1つチェックを入れてくださいというお願いをしました。

結果を見ると、信用保証制度などを助言したというのは76%あるし、それでお客さんがお金を借りられたということなのだと思いますが、効果があったというのは、まあまあ多いのですけれども、ほかの項目、例えば中小企業にとって、売り上げがいちばん大事だと先ほど鹿野先生がおっしゃいましたけれども、売り上げに直結する新しい販売先について助言したことがあるというのは、4人に3

表3 支店長の助言経験と成功体験

	助言経験	成功事例
1. 新しい販売先	76.6%	36.0%
2. 新しい技術やその技術の入手方法	24.8%	7.9%
3. 新しい仕入先	49.3%	19.5%
4. 人材	33.3%	11.6%
5. 不動産（たとえば、工場用地など）	75.3%	35.4%
6. 新しい資金調達方法	65.2%	39.9%
7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	76.4%	56.1%
8. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの各種の補助金など	50.0%	24.3%
9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	81.0%	53.4%
10. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	61.9%	32.6%
11. 潜在的な資本提携先	11.9%	4.3%
12. 潜在的な事業承継先	30.5%	10.3%
13. 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	51.5%	20.4%
14. 海外展開への支援	27.7%	9.0%
15. リスクマネジメントに関するアドバイス	36.3%	11.0%

人いらっしゃるかもしれませんが、それでうまくいったというのは、まだ3人に1人ということです。

支店長さんというと、現場でいちばん経験のある方ですが、その方でも、いままでのキャリアの中で、お客さんに販売先をアドバイスしてうまくいったという経験は3人に1人しかない。逆に言えば、支店長の3人に2人は、そういう成功体験がないのに、部下に対して「お前のコンサルティングは、十分でない」と言っておられるのです。これでは、なかなか現場の教育は大変だということであります。ですから、こうした点で、本部レベルでの研修がまだまだ必要だと感じるわけです（表3）。

図7は、先ほどの項目のいくつにチェックを付けた支店長が何人いるのかを示したものです。横軸は、助言をした経験のある項目数、あるいは、助言が成功した経験のある項目数です。縦軸は、助言等の経験をした項目が幾つまである支店長がそれぞれどれだけかを示す比率です。たとえば横軸の3というところの比率からは、助言をした項目が0から3つまでの支店長の比率が約15%であり、成功した助言の項目数が0から3である支店長の比率が55%ほどであることを示しています。

横軸0のところを見ていただくと、つまり、いま挙げた15項目で1つも成功したことがないとおっしゃる支店長が

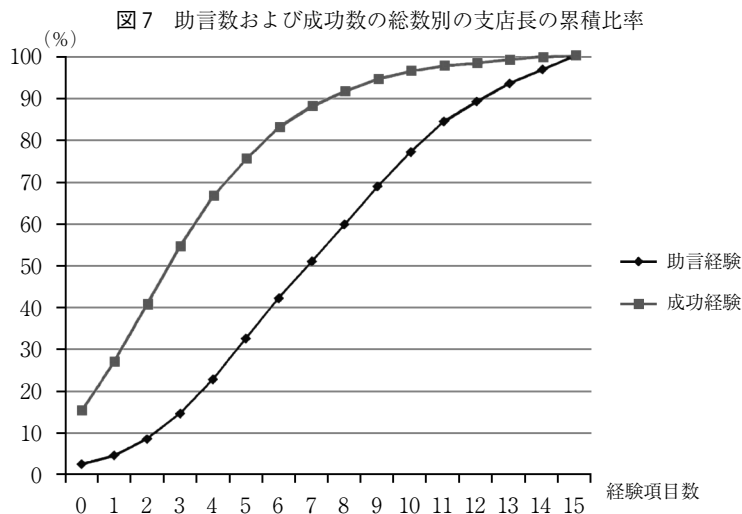


表4 人事評価において「非常に重要」な項目

	地 銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総 計
(1) 貸出額およびその伸び	45.4%	41.8%	56.8%	66.7%	50.0%
(2) 預金およびその伸び	10.9%	9.9%	24.9%	54.8%	18.3%
(3) 経営支援への取り組み	14.9%	14.1%	13.7%	21.5%	14.8%
(4) 新規貸出先の獲得	47.4%	57.3%	59.1%	65.6%	54.0%
(5) ビジネスマッチングの成約	15.0%	15.0%	7.3%	7.5%	12.0%
(6) 収益額	50.8%	36.2%	28.5%	29.0%	39.8%
(7) コンプライアンス	57.3%	70.0%	53.4%	75.3%	59.3%

15% いらっしゃるのです。皆様方が取引している信用金庫なり銀行の支店長さんの8人に1人は、こういうことを一度もうまくやったことはないということです。われわれが病気の時に、このような病気は治したことがないという病院に行くのはなかなか心配なのですけれども、そういう状態になっているわけです。

もう1つ、問題だと私が思っているのは、インセンティブの問題、つまりは、評価の問題です。

たとえば、大学では昇進するときに、

論文が評価されます。学校にもよると思うのですが、いい論文があれば、授業が下手でも、それは昇進のときには全く考慮されないのです。そうすると、中には授業の手を抜いて、論文を書いておこうという人が出てくるのです。

会社も同じで、むしろ会社の方がそういうことがより顕著ではないかと思ひ、アンケートの中で、いくつかの項目について、人事評価においてどの程度重要ですかと聞いてみました。表4は、主観的に5段階で評価してもらって、「非常に

表5 人事評価における重要性の変化（3年前との比較して「大きく上昇」）

	地 銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総 計
(1) 貸出額およびその伸び	9.2%	8.0%	20.1%	28.0%	13.9%
(2) 預金およびその伸び	3.3%	2.3%	5.5%	17.2%	4.8%
(3) 経営支援への取り組み	15.3%	22.5%	11.6%	20.4%	15.6%
(4) 新規貸出先の獲得	13.5%	14.6%	21.2%	36.6%	17.8%
(5) ビジネスマッチングの成約	13.9%	18.3%	4.8%	6.5%	11.1%
(6) 収益額	21.0%	17.8%	10.7%	18.3%	17.0%
(7) コンプライアンス	30.2%	27.7%	28.1%	41.9%	29.9%

重要、いちばん重要だ」と答えた比率をまとめています。

いまの情勢を反映して、コンプライアンスが圧倒的に多い。これは、当然です。コンプライアンスが駄目になると即アウトですから。

それ以外に目を向けると、新規貸出先の獲得というのが大体5割から6割あります。先ほど言いましたように、「隣のお客さんを取ってこい」というのが6割ぐらいあるということです。

それから、貸出額の量及びその伸びというのが次に続きます。一方で、地域のためにつぶれそうなお客さんを助けるのだというのは、ここで言う経営支援の取り組みなのですが、これが重要だというのは15%以下、10%程度なのです。だから、実は表向きのディスクロージャー誌を見たら、経営支援が最も重要な評価項目になっているかのごとく書いてあるけれども、実際に職員の評価のところに行くと、違うものが挙がってきているということになります。

私たちが見ている金融機関の行動というのは、むしろこの評価のウェイトに沿ったもののように思えます。表5は、ウ

ェイトの変化について聞いた結果です。ここでも「新規先」というのがむしろ増えています。中小企業の数が減っているという中で、自社のお客さんが減っているのに、それでも貸出を維持しようという経営の目標があると、そのためには、どうしても新規を取りにいかないとけないというので、むしろこれが増えているということになっております。

新たに2014年12月にウェブ調査で、金融機関の方々に対して調査をしました。ここまで述べてきた調査では支店長に聞いたのですが、この追加調査はウェブ調査でしたので、支店長に限らずむしろもっと下の方も含めたアンケート調査でした。

表6を見て下さい。この調査結果でも、同じ評価項目について「非常に重要」という回答の比率を見ると、やはりいちばん多いのが新規貸出先の獲得です。支店長レベルではなく、若手を含めての印象としても、これがやはり重要でした。

次に、いま皆様方が銀行に行って待っていると、以前なら「定期預金をしてください」と言ってきたのが、いまは「投資信託を買いませんか」とか「保険はい

表6 職員の評価項目(2014年調査)

	n	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
1. 既存顧客向け貸出額およびその伸び	400	82	168	40	15	95
	100.0	20.5	42.0	10.0	3.8	23.8
2. 新規貸出先の獲得	400	117	139	32	16	96
	100.0	29.3	34.8	8.0	4.0	24.0
3. 預金およびその伸び	400	54	143	81	34	88
	100.0	13.5	35.8	20.3	8.5	22.0
4. 投資信託やデリバティブ、保険などの販売	400	94	134	69	17	86
	100.0	23.5	33.5	17.3	4.3	21.5
5. 既存企業に対する経営支援への取り組み	400	53	146	74	32	95
	100.0	13.3	36.5	18.5	8.0	23.8

かがですか」と言ってくるように、投信や保険の販売について、ものすごくウェイトが高まっています。

既存企業に対する経営への再建の取り組みなどというのは13%で、むしろほとんどゼロという回答も、この表を見るとかなり多いということで、実際に経営トップが思っていることと、下の現場のほうで動いているものが違っているという感じがします。

結論として申し上げますと、中小企業の支援をしていく銀行にとって、思いという部分では、トップもミドルも共有しているのですけれども、実際には現場がその方向で動くように、まだ人事システムや内部管理のシステムが変わっていない、到達していないのではないかとことです。

それでは、私の報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

【司会】 家森先生、どうもありがとうございました。

続きまして、金融機関の立場から、西武信用金庫理事長の落合様にご説明をお願いします。

落合寛司様のご経歴を簡単にご紹介させていただきます。1973年、亜細亜大学卒業、西武信用金庫に入庫されています。そして2010年6月より西武信用金庫理事長に就任、現在に至っています。落合様はいろいろと社会活動もされ、経済財政諮問会議で政策コメンテーターをされているほか、中小企業政策審議委員会の委員、あるいは金融庁の金融審議会専門委員など、数多くの公職に携わっておられます。村本先生からご紹介がありましたように、落合寛司様は中小企業診断士でもあります。

それでは、よろしく願いいたします。

西武信用金庫の中小企業支援の現状と今後



落合 寛 司氏

本日はどうもありがとうございます。短い時間ですので、早速始めたいと思います。

本テーマについて、私はこのように話そうと思っています。最初に地域金融機関の現場というのはどんなものなのか、あるいは西武信用金庫のビジネスモデルというのはどんなものなのか、そして、先ほどの例もあったように、中小企業の支援の現状、あるいは今後どのような活動をしていくのかということに触れて終わりにしたいと思います。

西武信用金庫のエリアは、西は五日市や青梅から東は東京駅の日本橋支店までを持っています。また、埼玉の一部と神奈川の一部も営業エリアに持っています。

将来は道州制になるだろうと予想しており、そのときに地域金融機関としてある程度のエリアを持たなければいけないということと、地域活性化策の中で、東京でも都心部と郊外部は圧倒的に課題が変わるだろうとっております。そのと

落 合 寛 司

きに東京の都市部のエネルギーを郊外に伝えて地域を活性化していかなければいけない。これも私たちの使命だろうと思っております。従って都内にどんどん出店し、年間に3~4店舗ずつ出店しています。

西武信用金庫の財務内容は、先ほどから述べているように、預金は伸びているのですが融資がなかなか伸びない金融機関が多い中で、常にトップクラスで融資を伸ばしているため、預かっているお金を地域に還元している預貸率は72.9%です。そしてたくさん貸しているのですが、リスク管理債権比率が2.34%と業界平均の6%に対して、大変少ない。延滞率は、0.07%です。業界平均が大体1%ですから、桁違いに少なくなっています。そして職員数は1,145人。この規模でこのくらいの業績を上げるためには3,500~3,600人必要だと言われていますが、なぜこんなに少ないかということ、外部資源を圧倒的にうまく使っているからです。

そして、私たち信用金庫は、利益を優先しているわけではないのですが、当金庫は税引き後の利益で63億。東京の代表的な地銀さんが30億くらいですから、利益が上がっている。これはお客さんを徹底的に守ったら利益が想定外に上がりました。その結果、企業格付けはA+と、業界の中でトップの格付けをいただい

います。

この好業績は、株式会社の銀行と協同組織としての信用金庫の違いを圧倒的に出したビジネスモデルが大きく貢献しています。信用金庫の組織理念は、相互扶助と利用者保護。したがって私たちは徹底的に利用者を保護している。

利用者保護を徹底している理由は、この東京商工リサーチのデータが示すように、廃業とか解散の数が、倒産の倍以上になっているからです。

世界の経済の主役が先進国から新興国に変わった。そのことにより、先進国が主役の時には高くてもより良いものを作っていれば売れた時代から、安いものを作らなくては売れない時代が変わった。この変化に対応できていないというのが休業が多いいちばんの原因です。

そして、その中で私たちは協同組織金融機関として、2つの柱を持って経営しています。1つ目の柱は、本業重視です。金融機関は地域を活性化するため、地域に健全な資金をスピーディーに融資をすることとしました。その結果、預貸率72.9%となりました。全国平均はとうとう50を下回りました。

そしてあと1つの柱は、「お客さま支援センター」です。お客さまの課題を徹底的に解決して行く体制です。その結果、不良債権比率が2.34%と減少しました(業界平均が6.67%)。たくさん融資しているわりには少ない。そして延滞率は0.07%と、驚異的に減少しました。継続力と経営力の強化という現状になってきたのだということです。

そしてこの資産の健全化が高収益につながっています。

この「お客さま支援センター」の内容は、事業支援、街づくり支援、資産形成・管理支援。この3つが柱です。

お客さま支援センターの活動は職員と外部専門家です。外部専門家は、東大をはじめ、1,000の専門家集団と提携しています。その数、およそ3万人です。

私たちは、法人部門の営業担当は事業コーディネーターと言うのです。事業コーディネーターというのは企業と企業、あるいは国や大学と企業などの仲介役が仕事です。自分たちはあらゆる業界の専門家にはなれないということの結論から、専門家を活用することにしました。

その結果私たちのお客さまは元気になりました。その為、お客さまの元気を示す融資の増加は急伸し、業界が伸び悩むなか当金庫はトップクラスの伸びを示しています。同時に私たちは当金庫を主要取引とするメイン先を増加することに軸足を置きます。なぜならば、お客さまを徹底的に守っても全員なんかは守れない。だからメイン先をまず守っていかうというわけです。メイン先を守ることが私たちの使命なのだということに考えているからです。

先ほど利益を上げることが目的ではないと言っていますが、利益は業界の中でもトップクラスです。

しかし、利益の源泉である貸出金利は業界平均とほとんど変わりません。業界平均で貸しているのになぜ利益が上がっているのか?それは2つの低コストがあるからです。

1つは圧倒的に不良債権が少ない。お客さまを悪くしない支援です。貸出金利というのは違っても0.3%とか0.4%で

すが、企業が潰れると貸出金の平均70%くらい損するのです。ですから金利リスクよりも企業が潰れることによる信用リスクが重要です。よく考えますと、金融機関が潰れるのは全部信用リスクによるものなので、徹底的に信用リスクを小さくするシステム。これが「お客さま支援センター」です。

あと1つの低コストは労働生産性が良いということです。この規模ですと、3,000人くらい職員が必要なのに、1,200人くらいでできるのかというと、外部に3万人の専門家がいますからです。自分たちでやるところと外部の力を借りるところをきちんと分けている。ですからそのマンパワーが非常に効率よく動いていく。この2つの低コストです。

したがって成長性は高くなります。自己資本比率は、貸出金がどんどん増えるために自己資本額もどんどん増えているのですが拮抗しますので、大体いつも同じでとどまっているという形になります。

私たちがお客さま支援センターの中の事業支援で中心にやっているのは、お客さまの売り上げ増加のための販路開拓です。年間に5,200件くらいをやっているのです。したがって、どちらかというと商社みじなな活動をしています。

その他には経営課題解決のための専門家を使っています。専門家をどんどん使いなさいと言っています。そして海外進出への支援をしたり、あるいは企業の健康診断も行っています。これは企業が人間ドックに入っていただくようなことをしています。そして元気がなくなった企業には、年間に300~400件くらいの事

業再生計画のうち100件くらい、1/3くらいは専門家を使っています。そして約1/4、103件くらいの企業が正常な状態になっています。

また、私たちはベンチャーキャピタルを関連会社として持っています。こちらが創業期の企業の資本政策をしている部分です。実は私たちはいまメイン先の資本政策に力を入れています。これから、TPPによって商業ルールが統一化される。そうしたらきっと会計ルールが統一される。そうしたら間違いなく中小企業にも時価会計が導入される。

そのときに日本の経済産業省は起業を許可しているし、税理士さんたちは節税の名の下にどんどん利益を社外流出して自己資本が貯まらない体制を作っている。私たち金融機関は担保として不動産などの資産を持たせようとしている。

でも、これからは少子高齢化でこの土地が下がっていくのだろうと思う。そのときに過小自己資本の企業が圧倒的に困ってくるので、過小自己資本の中小企業に対し資本政策をいま一生懸命実施しているところです。

では、具体的にどのような事を支援しているのかを事例を挙げて説明します。中小企業に対し、補助金活用の支援をしています。補助金には、創業促進補助金、第2創業補助金、経営革新補助金、海外進出補助金、そして事業再生補助金と。企業の全ステージに対して補助金があるのに、なかなか中小企業では使い切れないので、これらの補助金を取るための支援策を実施している。

また、中小企業が海外に出ていくために大変なのは、出て行ってから採用をど

うするのだとか、給与計算とか、決算とか、許認可とか福利厚生、あるいは輸出入の手続きから原材料の調達はどこですかとか、たくさん課題があるのです。こういう課題を日本語でサポートするような海外の工業団地に出資して、日本の中小企業を海外進出して成功するための支援をしたりしています。

その他の海外進出支援としては海外人材支援を実施しています。中小企業が海外に行っても半分くらいは失敗して帰ってくるのです。失敗を分析しますと、その国の風習に合ったコミュニケーションができていない。このことが大きな問題になっているのです。そこで日本の中小企業に勤めたい留学生と海外進出したい中小企業をマッチングしています。留学生は、日本の文化を知っていて、当然自国の文化、習慣を知っていて、日本語ができるので留学生を採用して、3~4年徹底的に教育し、そしてその人をキーマンに、幹部を連れて海外に進出する。それで経営会議は日本語でやって、伝えるときにはこの留学生を中心にやりなさいと。そしてこの人たちに資本を持たせて、最後にはそこの社長にきなさいというようなマッチングをしたりしています。

大手企業の使っていない特許活用支援も行っています。富士通には16万件の特許があります。この特許を使ってビジネスモデルを考えるコンテストを実施しています。これは文系の大学が出ています。昨年は埼玉大学さんが優勝しました。これは学生が考えたビジネスモデルを中小企業と連携したりして活用するような体制を支援しています。

これはマスクメロンです。1株のマス

クメロンから60個のメロンが採れる。実はこれは製造業の電気設備の会社が農業を始めるとこの様な結果になるのです。

次に、融資の期間を考える上でいま建物の耐用年数を弾力運用しています。現在は木造の耐用年数を24年と言っていますが、奈良や京都に行くとき神社仏閣は1,000年以上ですから、木造が24年で壊れることは無い。

耐用年数を100年程度としているアメリカでは、一昨年は中古住宅が全体の住宅の90%です。新築は10%です。日本もこれからどんどん人口が減っていくのに、83%が新築で、17%が中古です。これらは耐用年数の違いです。ここに今手をつけているところです。

中小企業の大きな課題について考えを述べたいと思います。いま中小企業の中で大変なのは事業承継です。

少子高齢化で後継ぎがない。だから自分の代で事業を廃業しようと考え、新しい設備投資をしないから、自分が年を取るところには廃業するような企業になっていっているのです。このモデルを変えないと、いくら創業支援してもどんどん企業が減り雇用は減っていく。

したがって、所有と経営を分離して、後を継がない子どもさんは株主になり配当を受取る。その配当には5割くらい税金を掛ける。そしてその子どもさんがM&Aでこの会社を売ったならば、この会社のM&Aに対する利益に65%くらい税金を掛ける。けれども事業を継続する場合の通常の相続時には、相続税をかけない体制を作るべきだと思います。そうしないと地域は活性化しないだろう。なぜならば、日本の企業数の99.7%、

雇用の7割を中小企業が維持しているわけですから、中小企業が元気にならないと地域は活性化しないと思っているからです。

最後に当金庫が目指す方向について説明します。私たちは真の協同組織をさらに追及していく。具体的には、協同組織の機能を更に活用してメイン先を守る体制を徹底的に実施する方針です。そのためメイン先を増やしています。そして第一段階として中小企業の資本政策を実施し、経営力を強化しています。また、継続的な取引の中で強い信頼関係を保つため、戦略的 CRM で徹底的にお客さまの課題や強み等の情報を共有化する体制を構築して行きます。

そしてお客さまには、中小企業は自分たちだけでいろいろな課題解決をやらうとしないで下さいと伝えています。西武信用金庫の人とモノと金と情報を使ってやって下さいと。なぜならば、皆さま方が、この金庫のオーナーなので上手に金

庫を活用して下さいと言っています。

時間になりましたので、これで私の話を終わりにしたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

【司会】 落合様、どうもありがとうございました。

続きまして行政の立場から、金融庁監督局審議官であります西田直樹様から「地域金融機関に期待される役割」という演題でお話をいただきます。

西田直樹様は、1982年、近畿財務局理財部金融監督官、2001年に金融庁監督局総務課監督企画官、2008年に地域金融担当の銀行第2課長をつとめられ、また、信用機構対応室時代には一時国有化されました足利銀行の民間売却をまとめあげられました。そして昨年より金融庁監督局担当の審議官として仕事をされています。

それでは、西田様、よろしくお願いたします。

地域金融機関に期待される役割



西田直樹氏

西田直樹

金融庁の西田です。よろしくお願いたします。

それでは、早速ですけれども、私からは、中小企業の経営支援あるいは地方創生に向けた取組みといった観点から、地域金融機関に期待される役割についてポイントを絞ってお話をしたいと思います。

先ほど村本先生、家森先生から金融機関に対する色々と厳しい課題をご指摘い

ただきまして、それに対して、落合理事長から積極的な取組みについてお話がありました。私は、地域金融機関を監督する立場から、地域金融機関をどのように監督しているのか、地域金融機関に何を期待しているかということについて、少しお話をさせていただきたいと思えます。

金融庁におきましては、昨年9月に金融モニタリング基本方針を策定し、公表しています。この中では、金融機関に対する私どもの監督・検査にあたっての基本的な考え方と、この基本的な考え方に基づいてこの1年どのようなところに重点を置いているかという重点施策について明記しております。

図8を見て下さい。ここには、平成26事務年度の監督・検査の基本的な考え方をお示ししております。

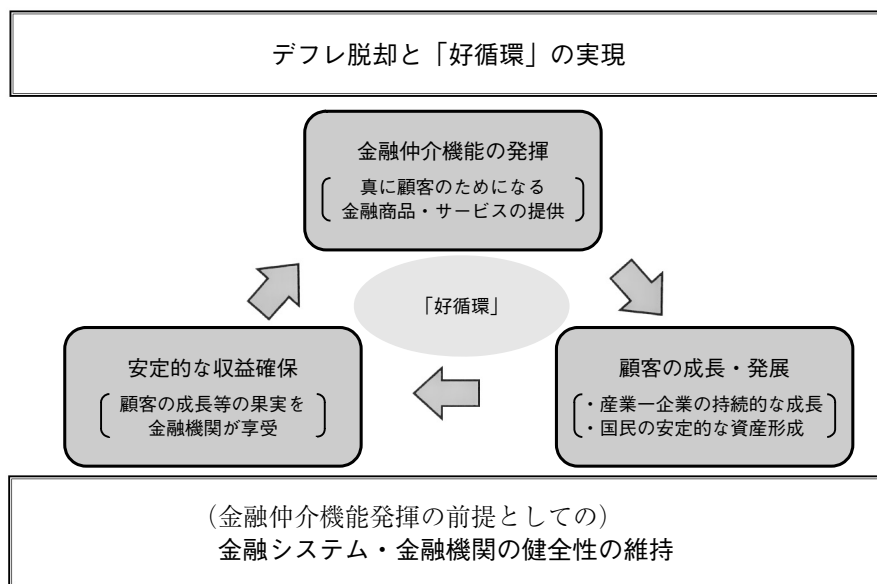
私どもの平成26事務年度の大きな柱というのは、1つは、一番上に書いてあ

りますように、デフレ脱却と好循環の実現という点です。そしてもう1つは、一番下にありますように、金融仲介機能の発揮の前提としての金融システム、そして個々の金融機関の健全性の維持という点です。

ここでいう好循環とは何かというのが、この真ん中の図になるわけですが、まず個々の金融機関が自らの金融仲介機能をしっかりと発揮していただいて、真に顧客のためになる金融サービスあるいは金融商品を提供していただく。そして、それによって顧客の成長・発展、すなわち産業あるいは企業の持続的な成長や、国民の安定的な資産形成というものにつながっていただく。そのような取組みを通じて、顧客の成長等の果実というものを金融機関が享受することによって安定的な収益を確保する。

このような好循環をぜひ実現させるた

図8 今事務年度の監督・検査の基本的な考え方



めに、私ども監督・検査を行っていきたいということを示させていただいているところです。

図9を見て下さい。この金融モニタリング基本方針の中には、地域金融機関における課題と平成26事務年度の考え方というものを明記させていただいてまして、まさにこの部分が私の本日のテーマになっています「地域金融機関に期待される役割」というものにつながると考えています。

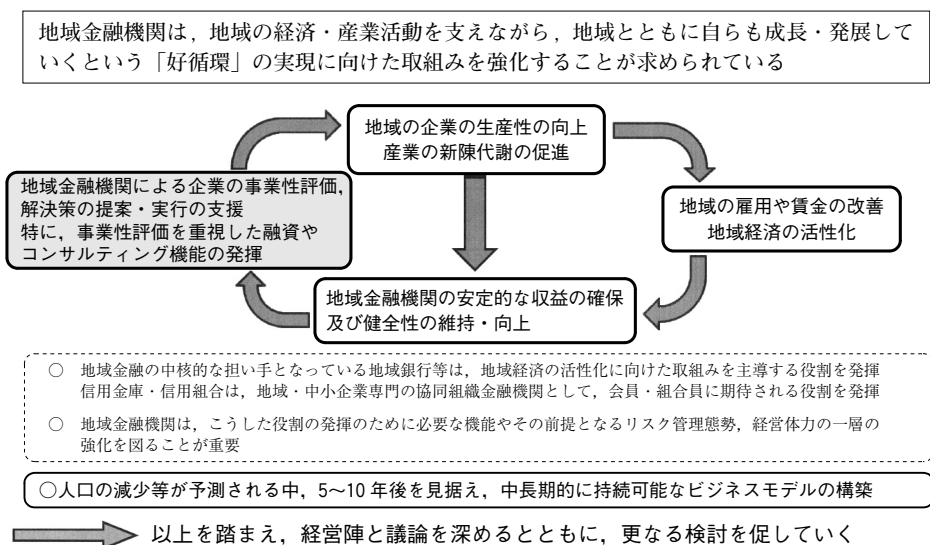
一番上に書いてありますように、一言で申し上げますと、地域金融機関の役割として、その地域の経済・産業活動を支えながら、地域と共に自らも成長・発展していくという、好循環の実現に向けた取組みを強化していくことが求められていると考えています。

ここにも好循環の絵を描いていますけれども、地域金融機関による企業の事業

性評価、解決策の提案・実行の支援。特に、事業性評価を重視した融資や、コンサルティング機能をしっかりと発揮していただく。それによって地域の企業の生産性の向上、あるいは産業の新陳代謝を促進していただき、それを通じて地域の雇用や賃金の改善、地域経済の活性化を図っていただく。そのような取組みを通じて地域金融機関自らの安定的な収益を確保し、財務の健全性の維持・向上を図っていただく。このような好循環の実現を目指して、私どもとしては監督・検査を行っていきたいということを明記させていただいています。

そして、地域金融の中核的な担い手となっている地域銀行等については、地域経済の活性化に向けた取組みというものを主導する役割というものをしっかりと発揮していただきたい。本日は落合理事長が来られておられますが、信用金庫、

図9 中小・地域金融機関に対する監督・検査について(平成26事務年度金融モニタリング基本方針より)
地域金融機関における課題と今事務年度の考え方



信用組合については、地域・中小企業専門の協同組織金融機関として、会員・組合員に期待される役割をしっかりと発揮していただく。そのような役割を発揮するためには、それぞれの金融機関に必要な機能とか、その前提となるリスク管理態勢や経営体力の一層の強化を図っていただく。このようなことが重要であると考えています。

私どもは、このような考え方の中で、経営陣の方々と議論を深めることによって、それぞれの地域金融機関による更なる取組みを促していく、そのような監督を行っているところです。

次に、地方創生に関連して少しお話をさせていただきます。

皆さん既にご案内のことと存じますが、昨年12月末に「まち・ひと・しごと創生」の「長期ビジョン」と「総合戦略」が閣議決定されています。長期ビジョンというのは、日本の人口の現状と今後の目指すべき方向性を示したものであり、総合戦略は、長期ビジョンを実現するために、今後5年間の目標や施策の基本的な方向、その目標を達成するための施策を明記しているものです。

地域経済や地域金融機関の課題につきましては、只今その概略をお話させていただいた、金融モニタリング基本方針において金融庁としての基本的な考え方を示させていただいているわけですが、今回の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」も基本的にはこの同じ考え方に立って策定されているというように私どもは理解しているところです。

すなわち、その基本的な考え方と申しますのは、人口減少等が進む中で地域の

企業あるいは産業の活性化を図って地域経済の持続可能性を高めていくことが必要であり、おそらくそれがひいては金融機関自らの健全性の維持・向上にもつながるといえる、いわば「好循環」を実現するという点で、まさしく同じものであると考えています。

特に、先ほど村本先生からもお話があったように、地域における雇用の7割程度を占めているサービス産業を中心とした非製造業の生産性を向上させていくということが、賃金の上昇などを通じて、総合戦略に記載されている雇用の質の改善・向上にもつながるものと考えているところです。

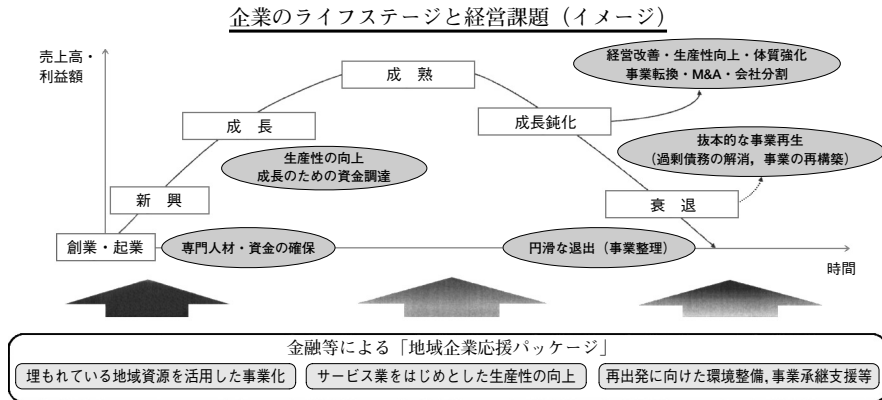
その中で、地域金融機関に期待されている役割という観点から申し上げますと、様々なライフステージにある企業の経営課題の解決を支援していくということが何よりも重要だと思っています。

図10を見て下さい。総合戦略の中に「地域企業応援パッケージ」というものが盛り込まれています。ここがまさに地域金融機関に期待されている役割が書かれている部分です。地域企業による生産性・効率性の向上、雇用の質の確保・向上に向けた取組みや、地域における金融機能の高度化が必要である。このような課題設定の下で金融等による「地域企業応援パッケージ」を策定して、産業・金融両面からの政府の支援等を総合的に実施して、様々なライフステージにある企業の課題解決に向けた自主的な取組みを官民一体で支援していくこととしています。

この真ん中に企業のライフステージと経営課題のイメージというものが書かれ

図10 産業・金融一体となった総合支援体制の整備
—金融等による「地域企業応援パッケージ」—

地域企業による生産性・効率性の向上、「雇用の質」の確保・向上に向けた取組や地域における金融機能の高度化が必要。
⇒ 金融等による「地域企業応援パッケージ」を策定し、産業・金融両面からの政府の支援等を総合的に実施し、様々なライフステージにある企業の課題解決に向けた自主的な取組を官民一体で支援する。



ていますけれども、企業のライフステージには色々な段階があります。例えば、創業・起業、新興のステージでは専門人材や資金の確保が課題になってきますし、成長というステージに入ってくると、生産性を向上させ、さらに成長させるための資金の調達が必要になってきます。そして、成長鈍化というステージになると、経営改善、生産性の向上、体質強化あるいは事業の転換、M&A、会社分割など、色々な課題が出てくるのではないかと思います。さらに、衰退というステージになりますと、内科的な対応ではなかなか難しい過剰債務を解消するとか、あるいは事業の再構築を行うための抜本的な事業再生という対応が必要でしょうし、単にそのまま衰退という状態を放っておくと、法的な整理に入って、自分の企業だけではなく、そこで働く従業員の方々、あるいは取引先にも大きな迷惑をかけま

すので、できるだけ早めの円滑な退出ということも課題として挙がってくると思います。

このような様々なライフステージにある企業について、地域金融機関が自らのノウハウ、マンパワー等を活用しながら、企業がどのような課題を解決する必要があるのか把握していただいて、その課題認識の下で、こんな処方箋を提案していけばいいのではないかと考えていただきたいと思います。

落合理事長からお話があったように、色々な専門家を活用されています。当然それぞれの金融機関において、人材も十分ではない、あるいはノウハウ的にもまだまだというところがあれば、それはそれぞれの金融機関が冷静に自らのノウハウやマンパワーの不十分性を認識していただいた上で、積極的、戦略的に外部専門家や外部機関と連携することによって、

それぞれのライフステージにある企業にとって、最も相応しい解決策というものを一緒になって考え提案して、それを企業との間で合意形成ができた段階でその実行を支援していただく。そのような取組みが今後特に求められているのではないかと思います。

金融機関は、単に資金を供給するという役割、いま申し上げたような事業性評価に基づく融資だけではなくて、例えば色々な解決策の提案、あるいはその実行の支援というものが大きな役割として、今、クローズアップされているのではないかと考えています。

このような取組みについては、私どもは単に金融機関に対して「こういう取組みをやって下さい」と促すだけでは十分ではないと思っていて、例えば、地域経済活性化支援機構に専門家派遣の枠組みを設けたり、資金供給のためのファンドを作るお手伝いができるような機能を持たせたりするなど、環境整備を行っています。そのようなものが一体となって、一つでも多くの企業に対して最適な解決策が提案できて、その実行を支援できれば、中小企業の経営改善や生産性向上等にもつながっていくのではないかと考えています。

私どもは、そのような方向で、監督という中で金融機関の取組みをモニタリングして、色々な意見交換を行う中で、金融機関の積極的な取組みを促していく。そのようなことに今取り組んでいるところです。

私からは以上です。どうもありがとうございました。

【司会】 西田様、どうもありがとうございました。

それでは、最後に、ベンチャーの立場から、斎藤聖美様をお願いします。「実践的な支援を！」というテーマです。

斎藤様のご経歴を簡単にご紹介します。斎藤様は、慶應大学をご卒業後、日本経済新聞社、ソニーに勤務なさったあと、ハーバードビジネススクールに留学され、MBAを取得しておられます。その後、モルガンスタンレー投資銀行のエグゼクティブディレクター、1992年4月には国際ビジネスおよびベンチャー企業立ち上げのコンサルティング会社を設立されました。そして2000年4月に現在のジェイ・ボンド東短証券株式会社を設立され、代表取締役社長に就任されています。

それでは、斎藤様、よろしくお願いたします。

実践的な支援を！

斎藤 聖 美

皆さん、こんにちは。最後になりましたが、たぶんお疲れだと思いますが、あと15分だけお付き合い下さい。

私、いまご紹介いただきましたように、2000年に今の会社を立ち上げました。そのときにいかに苦勞したかという、涙



齋藤聖美氏

なくしては語れないところをお話したいと思っていたのですが、それが、実は私がいかに情報不足であったかというのが、今日のお話を伺ってよくわかりました。ですから、こういう間違いを犯さないようにということでお聞きいただければと思います。

起業家を阻むものということで、まず法規制。これはいろいろと最近ベンチャーに優しくなってきましたが、まだ規制が多い。それから、西田さんの前で何ですが、行政のご理解不足というのも非常に高い壁です。それと大企業。大企業の方たちのベンチャーに対する冷たい扱い。これにずい分泣かされました。大学の関係の方も大変多くいらっしゃいますけれども、やはり教育、人材というのも大きな問題の1つかなというように思っています。

私どもは日本国債の電子取引システムを構築して運営している会社です。設立時いくらお金はあっても足りない状態でした。たしか銀行の方に紹介していただき、「新事業創出促進法、夢に向かって驀進、通商産業省」というのを知りました。あまり最近の事例だとちょっと話し

づらいこともありまして、昔のものを持ってきました。この「夢に向かって驀進」、
「新事業創出」というのは、私たちにちょうどぴったりではないかと思って、申し込むことにしました。

まず何か用紙を取り寄せて記入すればいいでしょうと軽く思っていたのですが、伺いましたら、まず投資事業何とかかんとかという組織に行って、そこで事前にチェックをしてもらい、それから、いまは経産省になっていますけれども通産省に行く。そのときにお取引先の銀行員と一緒に行かなければいけない。そもそもその辺から非常にハードルの高いものでした。

それを何とか乗り越えて、非常に書きづらい申請書も時間をかけて書きました。そして担当の方と話をしましたら、認定基準がA、B、Cと3つあると、大変丁寧にご説明下さいました。

まず成長志向性。「大体5年以内に株式上場を目指して具体的に頑張っていますね」ということを言われました。「はい、もちろんです」と当然お答えしました。しかし「あなたは全くわかっていません」と言われました。具体的かつ確実な計画というのはどういうことであるか。「主幹事証券が決まっていますか。それと監査法人と契約していますか。これがなければ先ほど申し上げたような条件には当てはまりません」と言われました。新しい会社で、これからシステムを作ろうというところに主幹事証券が決まっているわけはありません。主幹事証券が決まっていたらこんな支援策はいらないわけなのですが、それを堂々と言われました。

認定基準その2。新しい商品、新しいサービスでなければいけませんということでした。当時、債券の電子取引システムというのは日本にありませんでしたので、大変新しい、画期的なサービスです。これも胸を張って「イエス」と答えました。これに関しても「あなたはわかっていませんね。新しいサービス、新しい事業というのは、本当に新しくなくてはいけません。いままで電話でやっていたものを代わりにインターネットでやる。これは新規性が認められません」と言われました。大変頭にきまして「それだったら、それまで馬車、馬で引っ張っていた車がエンジンで動く自動車になった。これも手段が変わっただけで、新規性はなかったのですか」と言いたかったのですが、やはりお役所に対しては怖かったので、何も言わないでおとなしく引き下がりました。

事業方式の改善。これも新技術を利用しなければいけないとおっしゃるのですが、その仕組みを変更する、つまりビジネスモデルを新たに構築するというのは新技術ではないと片づけられました。

そして「事業の実施方法や必要な資金の額、調達方法が事業を確実に実施するために適切であると認められること」という基準が認定基準のCにありました。それはどういうことであるか。「確実に実施ということは、契約をいくつ取っているのですか。どのくらい顧客がついているのですかということですか」というご説明をいただきました。「顧客がついていれば、何もあなたのところへ来ませんでした」と言いたかったのですが、これもグッとこらえて言いませんでしたが。

つまり、このような高いハードルをどういうわけかこの担当官は作っていたのですね。たぶん公平性を保つためには、一定の基準を作らなければいけない。いちばん成功率を高くするにはこういうことが必要だということにお考えになったのだと思うのですが、利用者のことを全く考えて下さっていなかったということがよくわかりました。

国や県がいろいろな支援策を持っていると友だちから教わり、支援策が一覧になった本、分厚い本を見ました。しかし、この経験から、どれもきつと使えないだろうなと思って、諦めました。

女性の起業家に対してもいろいろな支援プログラムがあります。特に銀行は女性のための何とかかんとかというプログラムが多くありましたので、ひとつ試してみました。やはり書類がたくさんあります。ものすごい書類をたくさん書かされました。準備にずい分時間がかかりました。

しかし、最初の質問でおしまいになりました。「これからどういうことをなさるのですか」ということに対して簡単にご説明申し上げます。そして、やはり同じことですね。契約数。「お客様はそれで何人いらっしゃるのですか」ということを聞かれました。「いま会社を作って、これから始めるのに、お客様がいるわけがないと思います」と言いましたら、「大体こういうプログラムにいらっしゃる女性というのは、いままで何かお仕事をされていて、そこから独立をするという女性です。美容院にお勤めになっていた方が自分のお店を持つ。そのためにお客様は何人か確保している。そういう女

性の起業をお助けしています。あなたのような B2B のビジネスの女性はいません」と言われました。

あのころに西武信用金庫さんをもし存じ上げていたら私の人生はずい分変わっていたのではないかと思うのですが、残念ながらそのころは存じ上げませんでした。

そういう方が銀行のフロントにいたのですね。いま、それがどのくらい変わっているのか。先ほど家森先生のデータを拝見すると、あまり変わっていないんだなど、ちょっとというか、かなり寂しい思いになりました。

ベンチャーは毎日大企業と戦いながら生きています。私はベンチャー企業をいくつか立ち上げました。その中の経験で、大企業というのは本当に敵に回すと嫌な相手だというように思いました。

なぜ嫌かという、ベンチャーが何か新しい商品、サービスを開発します。1人でやると大変ですから、大会社のほうに「提携しませんか。こういうものがあるので、何かお役に立ちませんか。ご一緒できませんか」というようなことをアプローチします。しかし、大体が「ああ、そうですか。おもしろそうですね。検討します」と。「検討します」というのは「ご苦労様。さようなら」という意味なのです。検討して下さったところはほとんどありませんでした。大体無視されました。これが名前のある会社である程度の実績があるとずい分違ったのですが、新しい会社で実績が出ていないところに対しては皆さん大変冷たいのです。

冷たいくらいならいいのですが、大変悲しかったのは「盗み」です。この「盗

み」というのは何かというと、私たちが何かいいアイデアを思いつき、それを始める。そうするとそのアイデアを盗んでしまうのです。大企業ですから、リソースがあります。私たちのアイデアをもっといいものにして安くして出してしまうということを、ずい分されてしまいました。ですから、大企業に行ってプレゼンテーションをするときは、どのようにしたらアイデアを盗まれないように、売り込みをするかという、大変難しい課題を抱えていました。

インターネットの仕事をしていたときです。まだ今のように皆さんが電子メールを日常生活で使わない頃、1996年のころです。まだ日本人はパソコンをあまり使っていませんでした。キーボードを日本人は使わないと言われていたので、それであればと電子メールではなくてペーパーメールというのを作りました。つまりメールを送るとそれがファックスにバツと印刷される。そうするとその中身を見て電話をすれば、コミュニケーションが非常に速くなる。メールアドレスを名刺に書いておくと「いや、すごいですね。もうメールをやっているんですか」と言われて、イメージがよくなる。そういうことでこのペーパーメールを始めました。おかげさまで大人気を博しました。

しかし、2カ月もしないころに某社がこれを無料で提供し始めました。したがって私どもは撤退を余儀なくされました。

大企業とはどうすれば本当にいいお付き合いができるのか。私にはまだうまくできた経験がありませんので、「盗む」というような過激な言い方になってい

ます。

さらに「殺される」ということも現実にあります。それはどういうことかと申しますと、中小企業あるいは零細企業で何かいい商売、いいサービスを提供しました。そうすると目の上のたんこぶになりますから、安い値段で攻勢をかけるなどして、その会社を殺す、潰す。

アメリカの場合にはベンチャーを始める方が多くいます。そして成功する方も多いのですが、それは1つには大企業の態度が違うということだと思います。いいシーズあるいは何か芽が出そうなビジネスを始めると、大企業はその会社を買収します。高く買い取ってくれます。上場だけが exit ではないのです。大企業に見出されて買ってもらい、投資した金額の何倍、何十倍でリターンがくるということが現実に起きるので、皆頑張ります。けれども日本ではそういうケースは非常に稀です。

そういうことで、私の大企業に対する恨みつらみがこの「盗む」「殺す」という過激な言葉に出ています。それは現実であり、あまり変わっていないのではないかと考えています。

教育。これは人材の問題です。零細企業ですとなかなかいい人材が集まってくれません。それはやはり、リスクを取りたくないという方が多いからなのだろうと思います。独立心があって、リスクを冒してでも何かおもしろいことをしてみたいというような人たちが多ければ、小さなベンチャーに入って頑張ろうという人も出てくるのだろうと思うのですが、あまりそういう思考は日本では一般的ではありません。特に大学生。大学まで進

学した、4年間勉強したという人たちは、リスクを取らないで安定した企業に入りたいという気持ちが強く、独立心があまりない。したがって、ベンチャーあるいは中小企業にはなかなかいい人材が来てくれないというのが大きな問題かと思えます。

それともう1つ、若い人たちと話をしていると、考えるというプロセスに慣れていない人が多いと思います。「これはこうして、ああして」というように指示を与えるときちゃんとやり、真面目に働くのですが、「これをちょっとやっておいて。やり方はどうでもいいから考えておいて」と言ってボンと渡すと、自分で考えるということを訓練されていないので、どうしていいかわからなくなってしまいう若い人がすごく多い。思考能力、考えるという教育がもっとあればいいのになと思っています。

そしてリスクを取れる人材が増えれば、ベンチャーはまた変わってきます。日本で中小企業の数が増え、開業率が高まり、廃業を上回るのではないかと考えています。

先ほど申し上げましたように、いろいろな制度があり、いろいろな支援制度がある。けれども、本当にそれが使えるようになっているのか。制度の設定自体はうまくできているのかもしれませんが、なかなか現場で使えるようになっていないというところが大きな問題だと経験から思っています。

先ほどコンサルティングをなさる銀行員の養成をなさっている、またそれを奨励しているというお話を伺い、大変心強く思いました。ベンチャーはとても忙し

シンポジウム

いのです。何しろ人を雇えない。人が雇えたとしても十分ではない。ですから時間がありません。それなのに、難しいことを申込み用紙にいろいろ書かなければいけない、細々と作文をしなくてはいけないというのは大変な負担です。それを自分でやらなくても、コンサルタントで経験のある方がアドバイスして下さる。

そのようなシステムができていたら、ずい分楽になると思います。もうやる気はないのですけれども、万が一もう1回ベンチャーをやるとなったら、そういう専門家の知見を活かして次回は楽にやりたいなと思っています。

どうもご清聴ありがとうございました。

討 論

鹿野 それでは、パネルセッションの第2部をこれから始めさせていただきます。

このセッションは、3部構成でやらせていただきます。

第1部では、私のほうから先ほど4名の先生方からご講演いただいた内容を簡単にまとめさせていただいたあと、報告のなかにあった論点をさらに明確にするような質問、あるいは報告者間で若干の意見の相違がある、あるいは他の方の意見を聞いてみたいというような論点について提示させていただき、そうした論点についてパネリストの先生からご意見をちょうだいしたいと思います。これが第1部です。

第2部では、本日のテーマである中小企業支援・政策システムについて皆で議論していただければと思っています。第1部で大体20分、第2部で30分、それで残りの時間を第3部として、フロアの皆様方から質問を受けさせていただきます。

こういう方向で運営させていただきます。よろしくお願ひ致します。

最初に、第1部から始めます。家森先生からは、金融機関は地域貢献、地域の皆様と共に歩む、地元へ貢献する、地域の皆様に奉仕するということを謳われている。しかし、実際に個々の銀行が営業でやっていることはかなり違って、金利を安くして取引相手を奪いとることが多いなど、本音と建前がかなり違って

いる。その背景にあるのは、金融機関の業績・事業評価システムでは地域貢献よりも利益の拡大に重点に置かれているからではないかという問題指摘がありました。この点につきましては後ほど西武信金の落合理事長にお話をちょうだいできればと思っています。

家森先生のご講演のなかで気になった点が2つあります。一つは業績評価とか人事考課というのが金融機関の行動を変更するほど重要なものなのか、その辺についての評価みたいなものをお聞きして議論の手掛かりにしたいと思っています。これが第1点です。

もう1つは、家森先生の資料図7を見て下さい。コンサルティングのうち成功経験があると回答された項目数が過半を占めていますが、金融機関のコンサルティング業務のうち具体的にどのような助言が成功したのかということについても少し詳しくお教えいただければと思った次第です。コンサルティング業務との関連で私が気になったのは、2009年12月に施行された金融円滑化法です。この法律は要は借り手企業から債務返済の繰り延べ要請があれば、銀行や信用金庫は真面目に聞きなさいというものです。この円滑化法についてはあまり評判がよくないですが、この前も京都の金融機関の方々と議論していると、あれはあれでよくよく考えると銀行の借り手企業に対する見方を変えたよという意見が聞かれました。銀行としては景気が悪くなったら

すぐに取引を縮小する、あるいは融資を打ち切るという形で考えていたけれども、金融円滑法のおかげでやはり取引先の身になって考え、経営が悪くなったところを改善してもらって一緒に成長していこうという意識が芽生えたとおっしゃっていました。家森先生は、この辺についてどのようにお考えなのでしょう。これが第2点です。

この2点についてご意見をお聞かせ願えませんでしょうか。

家森 ありがとうございます。

2点お答えします。まず第1が、この業績評価が金融機関の行動に影響しているかどうかということです。

きょうお手元にお配りした中には直接お答えできる資料はないのですけれども、次のようなことをやってみました。業績評価の中で経営支援への取り組みというのを非常に重視している比率と、「おたくの金融機関の全般的なコンサルティング能力は向上していますか」という質問とを掛け合わせてみると、やはり非常に重視をしているところほどコンサルティング能力が上がっているという答えになっていました。少なくとも経営支援を重視していればそういう方向に皆、動いてくれるのではないかと期待できる結果です。

私は、そもそもある意味楽観しています。金融機関というのはもともと特に地方に行けば最も人材の豊富な組織なのできつとうまくできるはずだと思っています。逆に言うところだめだともうやれるところがないということで、楽観しておかないといられないという面もあり

ます。

それから第2点目です。金融円滑化法の評価についてです。私は、円滑化法そのものよりも、その前に、不良債権の認定基準がかなり変わった時から、状況が大きく変わってきたのではないかと考えています。要は企業を支えているときに、いままでのように返済可能性だけで判断するのではなく、返済可能性のグレーンに対する治療方法についてメニューを増やせたのではないかと思います。さらに、最近ですと、例えば経営者保証についてガイドラインができて、ぎりぎりまで行かなくても早期に対応することが可能になってきています。金融危機の経験の中で、いろいろな治療方法を増やしてきたという点で、評価できる面もあるのではないかと思います。以上です。

鹿野 ありがとうございます。

それでは、続きまして西武信金の落合理事長に3点ばかりお教えいただければと思います。

理事長は、西武信金の経営はちょっと変わっているとおっしゃっていましたが、ご講演を聞き、私も変わっていると思いました。こんなに先進的な信用金庫を見たのは初めてであったからです。そういう意味でいうと、非常にプラスのアウトライヤー（異常値）なのだろうと思います。

そのように考えると、1つ疑問が出てきます。これが第1の疑問です。銀行あるいは信用金庫というのは、いい経営をやっているところがあれば、皆それを追随する、あるいは真似ようとする。先進的なリーダーが登場すれば、フォロワー

が出てくるということです。しかし、実際にはそういう動きが拡大していない、あるいはあまり出ていないと感じるわけです。それゆえ、なぜ西武信金の動きを追隨する金庫が出てこないのかというのが第1点です。

第2点の質問は、信金の革新性とも関連するのですが、ベンチャーファンドを立ち上げてベンチャー企業を支援するという話があります。これは非常にいい話なのですが、ベンチャー企業がうまく具合に大きくなったら、どうするのかということです。信用金庫が取引できるのは中小企業に限定されています。資本金でいうと3億円以下、従業員300人以下、どちらかです。これよりも大きくなってしまふ、つまり立派に育って大きくなったら、取引できなくなってしまう。しばらくの間は、卒業生金融と言って認められるけれども、よい企業を育てあげれば、地方銀行か第二地銀、都市銀行に取られてしまう。何かもったいないと感じませんか。この辺について、どうお考えなのかというのが第2点です。

第3点は家森先生からの報告に関連する質問です。金融機関の業績評価あるいは人事考課が、地域貢献を標榜していても、実は日々の銀行員の仕事から、そういう意識を頭のなかから消し去っているのではないのかというご指摘がありました。それについて、どのように考えていらっしゃるのかお教えいただけませんか。よろしく願います。

落合 はい、わかりました。

第1点の、なぜ追隨者が出てこないのかという質問ですが、追隨者は少し出て

きております。ここ数年、ずい分変わってきています。

しかし、なぜ抜本的に大きく変わらないかと言えば、第一に金融機関の経営は保守的であり、時代の変化に対応するスピードが弱い。したがって、お客さま目線でビジネスモデルを見直すことが遅れている。第二に金融機関は体力がありストックビジネスなので、変化に対応しないことのデメリットが経営に現れにくい。第三に中途半端な対応をするとリスクやコストが表面化し、メリットが出て来ないので本腰を入れて実施する金融機関が少ない。

2つ目のベンチャーファンドの質問についてですが、企業を育成すると大きくなることから、卒業生金融となり大手銀行に取られるのではないかと意見ですが、これは、私は企業が大きくなり信用金庫では対応できなくなった時は取られてもよいのだと思っています。

なぜならば、信用金庫が本当に地域を活性化するには、地域で起業を増やし育成し雇用を増やして行くことが大切だからです。私たちは中小企業専門金融機関ですが、地域の中小企業に対する資金供給を活性化する目的ならば、今後は大企業と取引をしてもよいのではないかと考えているのです。

たとえば NEC があって、その周りが企業城下町となり、それこそ100ぐらいの下請け会社があるのなら、NEC と取引しているところは、ほとんど無審査で、NEC に対する売上の運転資金なら返済財源が明確だから、債務者区分が厳しいところでも、どんどん安い金利で融資してあげることができるわけです。

そのためには、中小企業、あるいは地域を活性化する目的ならその町にはなくてはならない大企業があるなら、地域の信用金庫が限度額いっぱい融資して、不足分を私たちには信金中央金庫という親会社がありますので、ここが大企業に応援できるのですから、融資すると、実はメインではないけれども、影響力のある金融機関になれる。

ですから、信用金庫でも中小企業や個人に100%融資するのではなく、地域を活性化したり、地域の中小企業金融を円滑にするためならば、2割ぐらいは大企業向けの融資があってもよいのではないかと私は思っています。

それから3つ目の地域貢献等が業績評価に反映されていることが日々の行動に結びつかないとの質問ですが、融資増強は一般的な地域金融機関として重要な役割でありますので、評価の中心になっています。しかし当金庫は、本業の融資とお客さま支援という2大項目で評価しています。

私たちはどちらかというと、お客さま支援を大きく評価しているため「新規先の獲得」よりも、「メイン先を確保・増強」にウエイトを置いています。なぜならば、将来協同組織金融の機能をさらに発揮するためには、取引先全部は守れないから、メイン先を中心に徹底的にお客さま保護を強化して行く体制を確立しようと思っているからです。ですから、メイン先を増やしている。

鹿野 落合理事長、どうもありがとうございました。

続きまして、金融庁の西田審議官に、2

つ質問させていただきたいと思います。

1つは、今年度の監督方針に関連する話です。西田先生の資料図9を見て下さい。「地域金融機関による企業の事業性評価、解決策の提案・実行の支援等を発揮した」とあります。こういうことをこれから検査においては重視されていくという話をご説明いただきました。

そこで若干気になるのは、この課題というのは、実はいまさら始まったことではないということです。銀行が生きて地域と共に成長発展していくためには不可欠なことであり、またリレーシオンシップバンキングでも間接的に言われていたことでもあります。それをまた今回、コンサルティング機能の強化ということであえて言わなければならないというのは、金融庁のサイドから見られて、金融機関の取り組みにおいて、そういう点に満足されていないということなのでしょうか。あるいは、「もっともっと、やれ」ということなのでしょうか。これが第1点です。

第2点として考えていたのは、最終的に金融機関は、借り手企業の破綻リスクをどこまで取れるのだろうかということです。

積極的に取りにいこうとしたときにネックになるのは「金融検査マニュアル」という形で金融庁のほうから示された資産査定のあるり方です。借り手企業の経営が悪化してある一定の水準を下回ったら、しかるべき形で貸倒引当金を積むことが要請されます。そういう意味で、画一的な基準が適用されています。だから、裁量的に、「ここは、いまきついかもわからないが、将来回復する可能性が高い」

と判断して支援しようと思っても、なかなかしにくい環境であります。それはやはり、支援を行えばその分だけ、貸倒引当金の追加負担を求められるため、コストが高くなるからだと思います。

こういう話がありました。昔聞いた話なのですが、アメリカの銀行検査ではそういうことはなくて、金融機関サイドがしかるべきリーズニングを出して、それが納得できるものであれば、自己責任の原則でリスクを取ってもよいことになっているようです。そういうところはどうなのでしょう、というのが第2の質問です。よろしくをお願いします。

西田 では、お答えします。

まず1点目ですが、本来、地域金融機関というものは、地域に密着して、お客様との長い取引関係の中で、融資や経営支援をしていくという取組みをすることが、基本的なビジネスモデルであると思います。私自身、二十年近く、地域金融機関の監督に携わっているのですが、やはりバブル崩壊の過程で、不良債権処理に追われる時代が長く続いて、まずは不良債権を何とか減らして、財務の健全性を立て直さなければいけないという時代があった。そういう状況の中で、私なりに金融機関を見てきた印象としては、その過程で営業現場が弱くなってしまったり、リスクテイクすることが保守的になっていったというのがあったのではないかと思います。

やはり金融機関というのは、バンカーとしてある程度のリスクを取って、融資だけでなく、その事業の内容等を見て、しっかりと経営支援をしていくというの

が基本的な役割だと思っています。

そういう中で、平成20年の秋に、リーマン・ショックが起こって、元気に活動している中小企業の方も、一時的に資金繰りが厳しくなった時代に、亀井大臣の下でいわゆる金融円滑化法という法律を作りました。

この法律の趣旨と目的というのは、資金繰りが厳しい中、貸付条件の変更をして負担を軽減している間に、それぞれの企業に対して、色々な処方せんを一緒に考え、その実行を支援していくということであったわけですが、結果的には平成21年12月から25年3月末まで金融円滑化法が続いたわけです。確かに、金融機関にとっては、顧客に接触して資金繰りの状況を見るという取組みは浸透しましたし、金融機関における金融円滑化のための体制も整ったと思います。

ただ、この法律があったが故に、どうしても条件変更のところに軸足が置かれてしまった。その先の事業再生支援であるとか経営改善支援までやらないといけないのに、なかなかその段階に進めなかったというところに課題が一つあったのかなと私は思っています。

従って、金融円滑化法が施行されている後半には、条件変更というのは、大体実行率は9割を超える水準でずっと推移していましたし、金融円滑化法が終了しても、金融機関の取組みは変わらず、条件変更の実行率は9割という水準が続いているのですが、その条件変更を申し出てくる顧客企業の状況を見ると、繰り返し繰り返しこの条件変更を受けている。あるいは、その条件変更をしている間に経営改善計画を作りながら経営を支援し

ていかなければならないのに、なかなか計画を作る支援にまで行き届かない。そういう問題が私はあったと思います。

そういう中で、金融庁としては、金融機関には、円滑な資金供給や貸付条件の変更も大事なのですけれども、もう1歩踏み込んだ経営支援をしっかりとやってもらいたいということで、コンサルティング機能を発揮して欲しい。コンサルティング機能を発揮するためには、その顧客企業の経営状況や経営課題をしっかりと見極めないといけない。だからこそ、この事業性評価により力を入れてほしいということを、特に平成23年5月に、地域密着型金融の推進に関する監督指針を抜本的に改正したときに、そういう方針を明確にしてきたわけです。

それが、当時はまだ金融円滑化法が続いている時代でもあったので、そういう監督指針が出ても、すぐにはなかなかコンサルティング機能の発揮に軸足が移りにくかった面もあったと思いますが、今やもう金融円滑化法のない世界で、基本的な資金供給という役割を果たしながら、もう1歩進んだ経営改善支援、事業再生支援ということに、より力を入れてほしいと思いますし、今回の金融モニタリング基本方針でも、単に外科手術が必要な取引先に対する支援だけではなく、そこにいく手前、先ほどライフステージでお話しました成熟鈍化の局面の企業の状況を、よく対面で議論し情報共有することによって、どういう課題があるかを認識して、できるだけ早く経営改善に向けた処方箋を講じて、その実行を支援していく。そういう取組みをしていただきたいという思いで、この金融モニタリング基

本方針を策定したところです。

先ほどのご質問の2点目の金融検査マニュアルとの関係ですが、確かに金融庁のこれまでの行政というのは、金融機関の健全性を見るときに、金融機関が個々の債務者に対して融資をしている、その1本1本の融資を査定するというをやってました。査定をして債務者区分が適切であるか、そしてその債務者区分に応じた引当がしっかりとされているのかということで、個々の債務者の状況を見ることによって金融機関の健全性を評価してきたのですが、実は、この金融モニタリング基本方針というのは、その点について大きく方向転換しております。

金融機関の財務の健全性、経営の健全性を見るときには、全体としてこの金融機関はどういうところにリスクを抱えているのか。そういうことをよく見た上で、その銀行の、例えば与信集中リスクとか金利リスクなど、色々なものを多面的に評価して、この金融機関のリスクに対する管理態勢がしっかりと整っていれば、経営に大きな影響を与える大口与信以外は、金融機関の自己査定を尊重するという方針を明確に打ち出しました。

従って、債務者区分のあり方、引当のあり方については、まずは個々の金融機関がしっかりと考えて対応できるような環境に移りつつあるということです。

以上です。

鹿野 西田さんありがとうございます。

それでは、続きましてジェイ・ボンド東短証券の斎藤取締役社長に、2、3点お教えいただければと思います。

斎藤社長のほうからは、ご自身の経験から、起業家を阻むものとして、法規制、行政の無理解、大企業の対ベンチャー戦略について、丁寧にお教えいただきました。

それで私が持った印象とは、実はこれは日本社会のありようそのものではないかということです。それで、気になったのは、ご講演で取り上げられた4つの要因は10年、20年経ってだいぶ変わったのでしょうか、変わらないのでしょうか。仮に変わらないとした場合、なぜ変わらないのでしょうか。そういうところをお教えいただけないでしょうか。

それともう1つは、仮にこういうところが改善したとすると、日本においてもアメリカのように、ベンチャー企業というのが一挙に増大するのでしょうか。その辺についても、お教えいただけるようお願いします。

斎藤 いちばん最初のご質問は、非常に難しくて私にはお答えできませんというのが、正しい答えになるかと思えます。でも、多分あまり変わっていない気が、残念ながらいたいします。

特にいま、この環境の中でリスクを取ろうという姿勢が、前よりもさらに弱くなっているような気がいたします。そういう意味では、改善したか、あるいは起業家が動きやすい社会になってきたかという、まだあまりなっていないなというのが正直なところです。

ただ、私のいまやっておりますジェイ・ボンドというのは、創業して15年を迎えました。15年もつぶれないで頑張っていると、だんだん小さいながらも評

価をしていただけるようになり、お陰さまでビジネスのほうは現在好調です。こうなると、実は資金調達をする必要もなし、支援策も要らなくなってしまいました。よく銀行員は、晴れた日に傘を貸すと昔から言われていますけれども、晴れた日には傘はいらないのです。

よく英語で *sink or swim* と言って、海の真ん中で泳げない子供をボンと放り投げて、必死になって泳げるようになったらいいし、沈んでしまえばしょうがないねというような言い方があります。ベンチャーに関しても、*sink or swim* という態度がまだ強いのかなと思います。

法規制は、きちんと書かれていれば、まだ対応が可能なのですからけれども、書かれていない規制というか、慣習が根強く残っている。それが、いちばん大きなガンだと思います。

たとえば、ほとんどの会社は株式会社になっておりまして、株式会社というのは有限責任のはずです。ところが、実際には個人保証を求められて無限責任を負うことになります。そうすると、どうしてもリスクを取りづらくなります。

ベンチャー・キャピタルは、ベンチャーを応援して、リスクを取る代わりに、大きなリターンを狙う。それが彼らのビジネスモデルのはずなのですが、日本のベンチャー・キャピタルは個人保証を求めます。いったい何のためのベンチャー・キャピタルなのだと思います。事ほど左様に、リスクは起業家のほうに押し付けることがまだまだ多い。体裁としては、きちんと株式会社は有限責任の建前です。ベンチャーキャピタルファンドは責任を取って投資をしますという建前です。が、

現実是这样ではない。というようところが、起業する、リスクを取ることに、二の足を踏ませるようになっているのかなと思います。

鹿野 斎藤さん、どうもありがとうございました。

これで私のほうからのパネリストの先生方への質問、確認のための質問は終わらせていただきます。

皆さま、4人の先生方のご報告を踏まえて、日本の中小企業の支援政策システムのありようを考える上での、大体の基本的なところは理解できたかと思います。

それで、第2部に移らせていただきます。これから、では、どうすればよいのかという話です。地域再生、あるいは地方創生ということを考えていくと、いったい何が重要なのかという、まず雇用確保、雇用機会を確保し増やすということだろうと思います。だから、地域の企業が成長発展をしていくことを多分、金融面からサポートしていく。その中で、よい企業は放っておいても伸びていく。むしろ、ちょっと経営が悪くなってきた、あるいはかなり悪くなってきた企業を支援して、雇用を確保していくのかどうかというのが、1つの問題になるかと思えます。

それと、もう1つ大きな問題として、よく中小企業経営者の方々がおっしゃるのが、事業承継です。要するに、息子に事業を継がせたいということです。正直言って、私は、この問題設定がよくわからないのです。というのは、斎藤さんが先ほどおっしゃったように、中小企業も株式会社であり、所有と経営が分離して

いる。それにもかかわらず、なぜ子どもがその会社を引き継がなければならないのか、よくわからないのです。確かに事業承継が行われなければ、会社は破綻、あるいは整理されて雇用機会がなくなります。それは損なのだけれども、会社を売ることもできます。あるいは第三者に経営を任せることも1つの選択肢になります。

たとえば、私はいま京都にいます。

京都の有名な料亭というと、菊乃井、瓢亭のほかに、下鴨茶寮というのが下鴨神社の南側にあります。その現在の社長は、くまモンという熊本県のキャラクターを作ったことで有名な、プロデューサーの小山薫堂さんです。彼は、熊本出身です。京都とは縁もゆかりもありません。その方がいま、京都で160年続いている老舗の料亭の社長さんをやっておられます。なぜかという、事業承継ができなかったからです。前のオーナーの一族に、しかるべき方がいなかった。自分の子どもがいないし、親戚のところにも後を継いでくれるような人がいない。店をたたむとすると、従業員が路頭に迷うというので、第三者を経由して売って、たまたま小山薫堂さんが買ってくれた。それでいま、すごく繁盛しています。このような事例もけっこうあると思うのです。

だから、中小企業の支援については、事業再生だけでなく、こういう形の事業承継というのも、これから大きな流れになってくるのではないのでしょうか。そのとき、もう少し発想を変えて対応していく必要があるのではないかと思っております。そういう形で中小企業の成長発展

を促していき、雇用を確保して地方創生を促していくのが、1つの道かと思っております。

それで、パネルの先生方には、まず第1点として最初の質問。ちょっと問題ないし、かげりが出てきたような中小企業の支援は、どのようにやっていけばよいのか。あるいは、行政として、それにどのように対応する形で監督規制の見直しをお願いしたいとか、そういうところをお教えいただけませんか。

家森 実務的なところは落合理事長と、西田審議官にお答えいただくということにして、もう少し広い視点で考えてみます。雇用の確保という点はいまや失業率も下がってきて、幸いにもあまり問題ではなくなりつつある中で、むしろ地方創生プログラムにもあるように、雇用の質のほうの問題になってきています。つまり、現在の政策的関心は、いかに高い給料を払える企業が出てくるかということです。鹿野先生がおっしゃるように、経営が悪い会社というのは給料が払えません。経営が悪くなってくる会社では、リストラをしながら、言わば長時間労働をさせてブラック化しながら、とりあえず生き残っていくので、これが大きな問題になっていると思います。

ただ、村本先生のご報告の中にもあったように、中小企業は全部駄目なわけではなく、ものすごくよいところもたくさんあるということで、決して小さいことが不利ではないという点を、もう少しお話しておきたいと思います。

中小企業が駄目になってきた大きな理由というのは、グローバル化に対応でき

なかった、さらには、IT化に対応できなかったということなのですが、他方考えてみると、これはチャンスにもなっていると思うのです。

きょうの朝日新聞にも、「獺祭」という日本酒で有名な酒造会社が、今度新たな工場を作ったということが出ていました。「獺祭」というのは、山口県の4番目の作り酒屋でした。決して灘や京都のような酒どころではないような地域で、しかも4番目だったのです。杜氏さんにまで逃げられてしまって、経営がピンチになっていく中で何をされたかということ、もうニッチに絞るしかないと腹をくくられたのです。大手の酒蔵さんのように、何でも作ることはやめて、大吟醸だけを作ると決められたのです。

社長がおっしゃっていましたが、結婚式に行ったときに、「お前のところは、爛になる酒も置いていないのか」と悪口を言われたけれども、そういうものは作らないのです。冷でおいしい酒だけに絞ると決められたのです。そして、ニッチに絞ることがなぜできるようになったかということ、山口県でやっていたら無理だったのです。高いお酒を飲む人は山口県だけでは十分な数にならないからです。

彼は、そこで考えたのです。東京だと。東京であれば何千万人の人がいるので、ニッチにしてもすぐ売れるというのです。そして、いまは実は外国なのです。フランスに行かれています。フランスで売れば、世界中でワインと並んで売れるだろうということで、フランス戦略に努力されているのです。

中小企業もグローバル化のプラスの面を利用して、様々なニッチマーケットに

活路を求めることが可能なのです。全てを品揃えしないといけないのなら、規模の経済で大手に負けてしまうのですけれども、ニッチなら大企業は逆にできないのです。

それから IT 化もチャンスです。いままでは IT 化ができないために中小企業は不利でしたが、たとえば外国語でホームページを作ると、世界中の方に見てもらえる可能性があります。いままで中国の人に、「山口のこのお酒」が美味しいと言うことを伝えることができなかったのに、伝えられる可能性が出てきたのです。ということで、グローバル化、IT 化によって、どんどん中小企業にとって有利になってきているのです。

ところが、『中小企業白書』を見ると、中小企業の IT 化はすごく遅れています。たとえば広告宣伝や物流などで十分活用できていないという調査があります。まずそういう取り組みやすいところから始めていくべきだと思います。

以上です。

鹿野 ありがとうございます。

面白い話ですね。面白いところは2つありまして、1つは山口県の「獺祭」。もう1つ、山口を代表するベンチャー企業はユニクロです。そういった企業はなぜ山口県からしか出てこないのでしょうか。

もう1つは、実は私は「獺祭」を知らなかったのですが、たまたま去年の秋に山口大学で金融学会があり、飲ませていただきました。本当においしいお酒です。あとで聞くと、いま日本酒で有名なお酒、おいしさでいうと獺祭と十四代、山形の

お酒です。たまたまうちの嫁さんが山口市に何回か出張して、さがしてもなかったのですが、3回目によく見つけて買ってきました。二人で一緒に飲みましたが、本当においしいお酒です。

逆にいうと、そのようなイノベーションを起こせるか起こせないかが中小企業が成功するかしないかの分岐点ではないかと思うのです。そういう意味で、地域の活性化の鍵は、経済学的にいうと MM の理論ではありませんけれども、全国各地に所在する地元中小企業の資産の中身のだろうと考えられます。要するに、どういう優れた技術を持っているかということです。それを金融機関がどのようにサポートしていくかという話だろうと思います。その辺について落合理事長、何かお教えいただけませんか。

落合 はい、わかりました。

かげりが出た企業に対しては、やはり徹底した支援をしていく必要があると思っています。なぜならば、平成3年から平成15年に、金融恐慌で金融機関がバタバタ潰れたのです。たしかその数は375だったと思います。いちばん潰れたのは、いちばん規模の大きい都市銀行さんで、64%ぐらいなくなったのです。規模が小さいから潰れるのではないのです。

潰れた金融機関は、全部不良債権で潰れたのです。ということは、お客さんをだめにする金融機関は潰れるという実証をつくっているのですから、自分たちが潰れないようにするためには、お客さんを潰さないことなんだと思います。ですから、徹底してお客さま支援をして潰

さないようにする。

どうしたらいいかといったら、金融がやる支援策というのはやはり財務とかその辺の資金繰りだとかになるのです。でも、外部の専門家が見ると先ほどの技術などの企業の強み、すなわち活用資産が見えてくるのです。そうすると不振企業も根本から変わるのです。そして変えるなかで、外部専門家である企業OBというのは販路開拓までやってくれるのです。このように外の力、その業界の中で力を持っている人たちの力を借りていくと不振企業も大きく変化します。時間の関係で具体例は話せませんが、この場合大切な他の面はこのようなことを着実に実施するには、金融機関も体力を強化する必要があると思います。

助けているうちに自分が倒れていったらだめですから、やはり自分たちだけで行わず、外部専門家の活用が大切です。そういうシステムを作っていく。私たちはもうすでに作りつつあります。

鹿野 ありがとうございます。

西田 審議官、いかがでしょうか。

西田 監督の立場からのお話になるのですが、今まさに落合理事長がおっしゃったようなことを、各金融機関が自主的にしっかりと取り組んでもらうような監督を行っていくということに尽きると思います。

冒頭でプレゼンをさせていただいた、地域金融機関に期待される役割の中でお話しましたように、それぞれの企業の状況をしっかりと見極めて、どうしても金融円滑化法の終了後は事業再生という外

科手術的なところに金融機関は皆さん力を入れていたのですが、そこに行く手前のところで、やはりかげりが見えているといえますか、成長が鈍化しているような企業の経営課題を早く察知して、そこに対して処方箋をあてていくということだと思います。

落合理事長の金庫は、まさにそういった取組みを実践され、その際、内部の力だけではなく、外部専門家を活用して支えていくといった取組みが行われていると承知しております。特に、今申し上げたような状況にある企業の多くは、売上げがなかなか伸びない中で、どのように販路を開拓するのかという共通の悩みを抱えていますので、例えば、1つの金融機関が、その地域にいる顧客の販路を作るには、その地域では限界があるので、他の金融機関ともう少し広域的に連携して、その取引先をつなぐ活動を最近は行っていますし、それをもう一歩進めて、経営統合という形で、お客さんのために販路を開拓することも含めて、より利便性の高いサービスを提供するために、そういったことも選択されている金融機関も出てきています。

まさにそういった色々なツールというものを金融機関が効果的に使いながら、顧客企業のためにどういう処方箋を講じていくかということ、真剣にそれぞれ考えていただきたい。

その際に大事なことは、金融機関が受けるリスクというのは当然大きくなっていくわけですから、落合理事長がおっしゃったように、自らの自己資本の充実あるいは態勢の強化というものは、金融機関にとって当然重要な課題ですので、私

どもはそういった観点から監督を通じて金融機関の積極的な取組みを促していくということに尽きるかなと思っています。

鹿野 どうもありがとうございます。

斎藤先生、これらの問題についてどのようにお考えでしょうか。あるいは、前回のところで何か言い足りなかったこと、もう少し強調したいことはございますでしょうか。

斎藤 支援のいろいろな方策があるということは、頭ではわかっているけれどもそれは実際にはなかなかできないので、コンサルをやってくださる所があるというのはきょう初めて知ったという、大変お恥ずかしい次第です。

力のないベンチャーで何がいちばん助かったかという、やはり友達のネットワーク、周りの方たちの支援、それがいちばん役に立ちました。よく「エンジェル」という言い方をします。お金のある方が支援をして、資金を出してくれる。「エンジェル法案」というのが出てきて、エンジェルが資金を出しやすいようにだんだんなってきました。大変ありがたいことなのですが、このような動きがもっと出て、もっと使いやすくなってくるといいなと思います。

ベンチャーの場合には、お金だけではなくて販路をさがす、あるいは法的意見をもらうとかということも大変です。経験もないし、コネもないということ。本当に何もわからない、手さぐり状態で動いていますので、アドバイスをくださる方は大変ありがたい存在です。

私が今やっているビジネスは、とて

も特殊な業界の特殊なビジネスなので、普通の銀行員にはなかなかご理解いただけないというところが大変辛かったのですが、その特殊な業界のなかで活躍している方、OBの方たちが親身になってアドバイスをしてくださった。それのおかげで生き残ってこられたと思っています。ベンチャーを支援するというのは、お金を出すのももちろんなのですが、何かアドバイスをすることも、たいへん貴重な支援だというのが、私の経験です。

いちばん役に立つのは、資金を出すだけではなくて提携をする。提携をして、何か新しいビジネスに育ててくれる。そういうパートナーをさがせたらいちばん楽なのですが、それがなかなか難しい。

私どもがいま生き残っているのは、そういうパートナーにめぐり会えたからだと思います。金融機関はいろいろなお客様を持っていらっしゃいますので、どこがそのパートナーとして可能性があるのかということを見る目も、情報を持っていらっしゃいます。それをフルに活かしていただけたらいいなと思います。

鹿野 どうもありがとうございます。

それでは続きましてもう1つの課題、「中小企業の事業承継についてどう考えるか」ということに移らせていただきます。この点に関しては、家森先生と落合理事長が報告で簡単に触れられているか、あるいはレジュメに載っています。お二人にその辺のご意見をお聞かせ願いたいと思います。

家森 まず、先ほどの瀬祭の社長のお話の続きをご紹介します。名古屋大学で

の勉強会に2回ほど来ていただきましたが、そのときに、金融機関のサポートについてお尋ねしましたところ、苦しい時期には金融機関は全然サポートしてくれなかったとおっしゃっていました。しかし、いまのように業績がよくなってくると、どうぞお借りくださいとやって来るので、金融機関はあてになりませんとのことでした(笑)。

金融機関の方には、第二、第三の瀬祭に育っていきそうな先には、成長する前から応援していただければいいなと思っています。

事業承継のことですが、本年の『中小企業白書』を見ると、実は廃業されている会社のうち半分ぐらいは黒字なのです。ですから、本当ににっちもさっちもいなくなって止めるよりは、『白書』は余力のある間に事業を休止していると分析しています。逆に言えばそれだけ続けられる可能性のある価値のある会社が、鹿野先生がおっしゃるようないろいろな理由から途中で事業継続を断念されて、そこで雇用が失われているという深刻な問題が起こっているということです。

その対応策としては、現実ですでに親族外の承継のほうが多くなってきてまして、これをいかに円滑に進めていくかがいま大きな課題になっています。そうすると、1つはほかの会社を買ってもらうというM&Aなのですが、ここでやはり支援という観点で問題があって、M&Aをやろうか、あるいは廃業しようかと社長が迷うときに、「どういう人と相談しましたか」というと、「家族」というぐらいの答えしかなくて、金融機関はもとより、専門機関への相談というの

はなかなかないのです。

でも考えてみると、M&Aや廃業に際しては、非常にいろいろなことを処理していかなければいけないので、誤った判断をされている可能性があるのです。「もう止めよう」と内々思っておられたら、それに合わせて消極的な投資に変わっているかもしれないのです。これがもうちょっと早く相談して、「こういう価値をつけておいたら、逆に高く売れますよ」というような助言があれば、状況は大きく変わったかもしれないということです。助言をどうやって求めてもらうのかというのは、これから重大な課題になると思います。

私がこれまで行っていた企業アンケートによると、円滑化法の前までは、「経営が悪くなったときに金融機関に相談しますか」というと、「ノー」という答えが多かったのです。「実は経営が悪くなって……」と相談すると、「そんな悪い企業への融資はすぐに回収させていただきます」になりかねません。強盗の所に「財布を持っています」と言いに行くようなものだというところで、賢明な企業者の方は相談に行かれなかったのです。しかし、最近では状況が変わってきました。先ほどの鹿野先生のご指摘のような、「金融機関もすぐにブスッと殺すということはないよね」という安心感から、相談に行くという方が増えています。

いまM&Aの相談にも、金融機関は積極的です。金融機関の取り組みが本気で、かつ情報管理を徹底して応援しているということがだんだんと認識されていけば、この面でも大きな成果が出てくるのではないかと期待します。そういう点

での中小企業に対する金融機関の支援も重要だと思います。

鹿野 家森先生、ありがとうございます。
落合理事長、いかがでしょうか。

落合 事業承継は大変重要な問題です。では、昔はそれほど大きな問題にならなかったのが、なぜここで大きくなっているのか。私は基本的には少子高齢化が大きな要因の1つにあると思います。中小企業経営者は、自分が苦勞して来たから、自分の後を子どもたちに継がさないで「お前は大学に行って、いい企業に入りなさい」と。自分の後を継がせない社長さんが予想外に多くいます。

ですから、自分の子どもたちに継がせないから、自分の時代が終わったら事業が終わるというビジネスモデルを組んでいるので、廃業ということが出てきているのです。

あと1つは、中小企業基本法も、弱者救済から強者支援に変わり、いま生き残っている企業というのは、以前に比べると経営体力が強固になってきている。企業価値のある企業が中小企業にけっこうあります。企業価値が高いから、オーナー経営者が亡くなると高額な相続税が相続人にかかり、結果的に企業負担になる。その負担に耐え切れず廃業となるケースも多く見られる。

具体的には子どもさんが2人いると、1人はあとを継いでいますが1人は継いでいません。そうすると、法的に言えば相続の半分は奥さん、あと半分は2人の子どもさんになってしまうと、企業分割し

なければならなくなります。

そうすると、企業を売るか、廃業して現金にしない限り資産を分割できない。株式会社なのだから、所有と経営を分離して、この様な問題を解決すべきだと思います。7割とか8割とかを一般の人を雇用しているならば、社長の持ち株に相続税をかけない。相続税の繰り延べをすべきである。しかし、相続人が受け取る配当には、高率の税率をかけてもいいし、あるいはM&Aで相続した会社を売るならば、その利益には相続税と同じようにかなり高い税率をかけてもいいと思います。

要は、税金をとるということよりも、企業を守って雇用をつくる。雇用をつくるのが大切です。なぜならば従業員への給与は納税と同じです。それは、これを各人がもらって消費したりいろいろな財産を買ったりするから、これも間接的には税金と同じだと思います。これからグローバル展開すると相続税の無い国が多いので、この辺のビジネスモデルを変えないと、日本の中小企業の競争力が落ち、中小企業が生き残れなくなるではないかと考えています。

鹿野 ありがとうございます。
続いて西田審議官、いかがでしょうか。

西田 事業承継ですか。

鹿野 はい。それで私としてはちょっと付加したい論点があります。

いま落合理事長から、所有と経営の分離という話が出てきました。金融検査マニュアルなどでいくと、中小企業向け融

資においてはオーナー企業の家計と借り手となる会社とを一体でみなして査定することが認められており、これが中小企業における所有と経営の分離を妨げている可能性も指摘されています。

ですから、一体査定のある方も含めて、どのようにお考えなのかお教えいただけませんかでしょうか。

西田 事業承継がなかなか進まないそのハードルの1つに、経営者保証という問題があるのかなと思っています。

中小企業の場合は、借り入れている方々の約9割近くが経営者保証を提供している。そうすると、その事業を承継する時、経営者が替わる時に、これまでは次の経営者が保証を引き継ぐというのが慣行になっている。そのため、その経営者保証を抱えてまでその事業を引き継ぐというところの勇氣、ハードルが高いという問題があったのかなと思います。

したがって、そういった問題も経営者保証にありましたので、一昨年ですが、中小企業庁と連携しまして、民間金融機関の方々や、経済団体の方々が一緒になって、「経営者保証に関するガイドライン」を作りました。

その中には、事業承継に関するものも盛り込まれていまして、事業を承継する時に当然にこの経営者保証を引き継ぐのではなく、その段階でもう1回スタートに戻って、本当に経営者保証が要るのかどうかを検討するというようなルール作りを行ったところでした。これが去年の2月から、動き始めているわけです。

そういった取組みの中でガイドラインを使えば、こういった形で事業承継がや

りやすくなるという事例が出てくれば、私どももそれをできるだけ収集して、金融機関の方々に還元することによって、横への転換というものを図っていきたいと思っていますところでした。

そしてもう1つは、金融機関は色々なコンサルティング機能を発揮する必要があるのですが、事業承継というのはかなり難易度の高い課題だと思っています。したがって、いま中小企業庁さんを中心に、各都道府県に事業引継ぎ支援センターというものを設立して、そこ金融機関が連携することによって、もう少し広域的なM&Aができないかという取組みも本格化させようとしています。そういった政策的なツールも使っていただければいいのかなと思っています。

先ほどの金融検査マニュアルとの関係で、まさに経営者保証に関するガイドラインでも、法人と個人の分離という条件のようなものが書かれていまして、そこに書いてあるような、法人と個人がしっかりとある程度分離ができれば、例えば停止条件付きの経営者保証に切り換えるとか、あるいは経営と法人が分離できるようになっていけば経営者保証は付けないとか、そういったこともこのガイドラインに盛り込んでいるところでした。そういったガイドラインの活用を金融庁として金融機関に対して促すことによって、そういった融資慣行を浸透・定着させていきたいと考えているところでした。

鹿野 ありがとうございます。

斎藤様、事情承継に関し、ご意見をお聞かせいただけませんかでしょうか。

齋藤 いくつか会社を作りまして、1つは大赤字の会社でした。それをどう片づけようかと悩んだときに、大赤字の会社を買いたいと言う方も世の中にはいるんだということを知りました。探してみると「会社を買いたい」という方、世の中にけっこういらっしゃるのだというのが私の実感です。

起業して、強い思いがある会社を売却するというのはなかなかできないのかもしれないけれども、それを子どもに継がせるのは、そのほうがよほど辛い判断になるので、誰か買ってくれる人がいたらそのほうがずっといいというのが私の考え方で、私は売ってまいりました。いまの会社も株は100%売ってしまいましたので、そういう意味では家族に対して云々ということ、もうない状況になっています。

捨てる神あれば拾う神ありというのは本当だと思います。私が考えている会社の使い方、活かし方とはまったく違う観点から、それを使う人が世の中にはいるということをもっと学びましたので、なるべく広く声をかけて、売却することを試みてもいいのではないのでしょうか？そして、そのようなやり方が世間から嫌な言い方をされないような風潮に変わればいいなと思います。「あの人は仕事ができなくて会社つぶしちゃった」とか「誰か他の人に身売りしちゃった」とか、そういう嫌な言い方がいまだに日本の社会では多いのですが、そうではなく温かく見守ってくださると、やりやすくなるなと思っています。

鹿野 齋藤様、ありがとうございます

た。

ただいま5時8分でございます。司会の不手際で時間が超過しています。

主催者側のご厚意で第3部の時間、若干延長させていただきます。ぜひ質問したいという方がいらっしゃいますか。いかがでしょうか。はい、どうぞ。

津金澤 大変貴重なお話、ありがとうございました。ジェイ・ボンド東短証券の齋藤さんにおききたいのですが、成城大学2年の津金澤と申します。

私は将来実際に起業したいと考えているのですが、けっこう漠然と大学生活を送ってしまっていて、実際問題将来に不安があって、起業する上で齋藤さんが影響された本とか、参考になるというのか、大学生活で身につけておくべきことを教えていただけたら幸いです。

齋藤 頼もしい発言でとても嬉しいです。

ベンチャーで1人でできることは限られているので、先ほど申し上げましたように、いろいろな方から知恵を拝借し、アイデアを拝借して、それで何とかやってきました。そういう意味で「お友達の輪」、これが私の財産でした。大学にはお友達がたくさんいるでしょう。そういう方たちとなるべくいい関係を持つというのが1つかと思います。

大学の友達ですと同じ年齢層だけです。そうすると発想も経験も限られますので、勉強会に出るなどして、いろいろな方と知り合って、いろいろな方の話を聴くというのは、1つ有効なことかなと思います。

自慢ではありませんが、私は大学時代ずっと遊んでいました。遊んでいたおかげでいろいろな友達ができ、いろいろな方からまた紹介をしてもらって、人の輪が広がりました。大学時代に勉強するなと言うと怒られてしまうのですが、勉強だけではなくて、遊びをしているいろいろな友達をつくるというのは、ベンチャーをしていく上ではとても貴重なことだと思いました。

鹿野 どうもありがとうございました。

まだまだご質問もあろうかと思えますけれども、時間がきましたので最後に一言だけ述べておひらきにさせていただきます。

皆さま方、本日は貴重なご意見をいろいろとありがとうございました。それを簡単に総括しますと、おそらく次のようにまとめられるのではないのでしょうか。

日本というのは、企業、銀行、信用金庫、みんなそれぞれが縦割りの自己完結的な組織になっている。そのため、いざ困ったときには相談する相手がなかなか見当たらない。だからしかるべき最適な政策を打つのがなかなか困難になっている。それを改善していくのが、中小企業支援政策のシステムの行方1つ、あるべき方向ではないかと思われます。

そういうふうと考えていくと、冒頭に村本先生が基調講演でおっしゃった、西ドイツの「フランホーファーシステム」というのも、1つ参考になるのではないのかなという思いを持ちました。

時間が若干超過しましたが、これをもちまして本日のパネルディスカッションを閉じさせていただきます。

皆さま方、どうもありがとうございました。