

松村通信第 8 8 号

2016 年 11 月 12 日
松村勝弘

中小企業のために

中小企業経営者勉強会 昨年 3 月にリタイヤしたあと、昨年も今年も前期は立命館大学大学院経営管理研究科の科目を一つ担当し、週 1 日大阪いばらきキャンパスへ行っていました。今年は後期 B K C で情報理工学部科目も 1 科目担当しています。さらに、これも頼まれて中国人対象の日本語学校の校長先生として入学式や卒業式の挨拶要員となっているので、週 1 日は出かけるようにしている。その他では、立命館大学校友会副会長として時々全国各都道府県の校友会大会でご挨拶に出かかっている。経営学部校友会副会長としても総会、役員会、セミナーに出かかっている。これらは土日が多い。ほかにもサークルの O B 会や小学校の同窓会の幹事なども務めている。二つの学会では役員もして、学会発表も行っている。今年も 2 回発表した。文部科学省から科学研究費を頂いて若い研究者との研究会も続けている。その限りでは現役時代とさほど変わらない生活を続けている。ま、義務的な仕事がない分気楽ではある。

ほかには、経営管理研究科修了生の人たちと平成維新伝心経営者勉強会というのを 2 カ月に 1 度ほぼ金曜夜に大阪天満橋で、中小企業経営者の皆さんとの勉強会を主宰している。終了後の懇親会も楽しみの一つである。この勉強会自身は私の父親も中小、いや零細企業者だったことから、何か中小企業のお役に立ちたいと思って、M B A の私のゼミ生であった掘越さんと相談し、これも私より年長だったゼミ生、残念ながら今年亡くなられたサイクルベースあさひ創業者で元会長の下田幸男さんを顧問に迎えて、立ち上げたものである。そこで感じることは一つは中小企業者は多くの悩みをかかえていて相談相手あまりないということであり、もう一つは女性経営者が元気であるということである。

金融庁のリレバンへの方針転換 まずはその勉強会で最近話したことを紹介し、それを少し補足しながら書いて見たい。

地銀の苦境が伝えられている。『日本経済新聞』2016 年 9 月 14 日号によれば、「金融庁が全国 106 の地方銀行の貸出業務に伴う収益見通しを試算したところ、2025 年 3 月期に赤字に転じる地銀が半数超にのぼることが分かった。人口減少に低金利が重なることで利ざやの縮小が加速。経費をまかないきれない地銀が相次ぐと予測した。預金を集めて貸し倒れリスクの低い取引先に貸し出す『薄利

多売』の収益モデルからの転換を促す」という。そこで金融庁は「担保や保証に依存しない融資の促進」の施策をとろうとしている。じつはこれは、『平成 27 事務年度金融レポート』の内容を先取りして紹介したものである。そこではさらに、地域金融機関が「営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供し、担保・保証に依存せず取引先企業の事業性評価に基づく融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域経済の発展と自らの経営基盤の安定を目指す」というビジネスモデル(20-21 頁)を模索すべしといている。

このような金融庁の金融検査マニュアルからの方針転換は 2015 年 7 月に就任した金融庁のエースと言われる森金融庁長官が進めてきている。これに関わって書かれた本がある。橋本卓典『捨てられる銀行』講談社現代新書、2016 年がそれである。

そこでは、多胡秀人の指摘「金融検査マニュアルと不良債権をあぶり出す資産査定検査、信用保証協会による 100 % の保証付き融資¹⁾への丸投げが、地銀経営のすべてを変えてしまった。つまり、顧客に向き合うのではなく、金融庁を向き、『形式主義』、『書面主義』、『担保・保証主義』に変えてしまったのではないか(12 頁)といわれ、また、「地域金融機関の経営者はいつしか『金融庁検査さえクリアすればいい。担保・保証に依存した取引の方が安定した経営ができる』と思いつ込み、そして慢心した。審査部が検査マニュアルを振りかざし、書面主義、財務重視主義を融資に押しつけるようになってしまった。」(250 頁)とも言われている。

まさに銀行は、金融検査マニュアルにしたがい、不良債権処理に邁進し²⁾、リスクの高い融資より安全な国債保有に走ってきたし、金融円滑化法に悪乗りもして、担保や保証に依存した融資姿勢をとった。このことが銀行マンの力量を低下させてきている。地銀は都銀との競争を顧みず優良とされる大企業融資に走った。そこではさほど利ざやが取れない。自ら中小企業をまわり、いわばどぶ板経営に徹して、顧客を発掘することが、今の銀行マンにできるだろうか³⁾。森長官が最近もリレーションシップバンキングを謳い、中小企業融資を促し、地銀に「残された時間は少ない」と、檄を飛ばしている。だがうまく行く保証はない。

地域金融機関には塩漬け状態の「不良債権」

が山とある。これが動かないと日本経済の活性化は望めない。銀行に経営指導できる人材があまりにも少ない⁴⁾。多くの銀行マンは、今日、経営の現場からあまりにも遠のいている。でも、いくつかの銀行は新たな取り組みをはじめている。そういう評判のよい「いずれの金融機関にも共通しているのは、地元企業の担保や保証、財務内容だけで判断してきた融資を見直し、企業の事業内容や将来性を見極めて取引したり、顧客の課題を解決する方向へ、踏み出している点だ。つまり、事業性評価という触媒によって銀行の『行動が変わるか』どうかが問われているのだ。事業性評価の浸透度は顧客本位の営業、すなわちリレバンをどこまで徹底できたかによって初めて効果を発揮する。地域金融による事業性評価と行動、実践こそが、地方の企業や産業の成長を目指すと言った金融庁の挑戦の成否を決定づけるのは間違いないだろう。」(51頁)では、多くの地域金融機関においてそれができるのか。

事業再生ファンド・地域主義 地域金融機関に事業性評価の力があるのなら、金融庁が6割の地域金融機関は赤字になるだろうと予測するはずがない。それがかなり困難な課題であるということの意味しているのであろう。そう思っていたところ、やはりMBAの私のゼミ修了生の一人が話を持ち込んできた。中小企業に特化した事業再生ファンドを立ち上げたいが、協力してもらえないかということだった。塩漬けになっている不良債権を生き返らせるためにそれが必要であることは間違いない。力不足の地域金融機関を補うために、資金面と経営面の両面から中小企業を支援しようというものである。まだ計画段階であるが、これを早く立ち上げ、中小企業のためになる仕事をしたいと考えている。

もちろん、そこまで行き詰まっていないう中小企業のためにもできることはしたい。さきの平成維新伝心経営者勉強会でもそれを行っていききたい。

これからの経営 ブレグジット(イギリスのEU離脱)、トランプ大統領の登場、これら

はグローバル化、画一化の行き詰まりを表している。これからはユニークさが求められるのであろう。画一化は大きな市場を作り出し、そこで大もうけしようという方向だろう。それが行き詰まったということは、今後、地域主義、小さな市場が重要になると言うことだろう。だから、最近の一部大手スーパーでもこれまでの本部主導の店舗作り・仕入政策から、地域に通じた店長の裁量を拡大している。本来、これは地域に根ざした中小企業こそが得意とする分野ではなかろうか。確かに、将来は打って出してみないとどうなるか分からない。しかし、失敗はできるだけ避けなければならない。よく私は講義で話すのだが、経営において成功の方程式はないけれども、失敗の方程式はある。まずは失敗しないよう細心の注意を払うべきである。今どきはやらないけれど、麻雀の強い人は負けない麻雀を打つ。悪いときは負けないようにしながら、チャンスを待って勝つ。経営も同じだろう。しかし、感性を磨き、常にアンテナを張り巡らして、状況を的確に把握しなければならない。そして速やかに変化に対応しなければならない。

経営は数字や言葉では言い表せない何ものである。数字や言葉が発せられたらそれによってよく、なんてことはない。それを受け止める「人」の問題が大事である。政策を発表したらそのとおりになると考えるのは甘すぎる。受け手がそれによってどう考えるか。数字や言葉の受け手が自分の問題としてそれを受け止め、創意工夫して改革を進めることが肝心である。「創発」ということばがそれに当てはまる。

画一化からの脱却、それと「創発」、これが今、日本企業の経営に課せられている。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。皆さんのご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい (matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。

1) 信用保証制度による目利き力の喪失、が言われ、「特に過去2回の制度拡充が、多くの地銀、信金など地域金融機関にとって、決定的なモラルハザードを招いた」という(123頁)。本来「銀行の仕事は『貸す』ことだけではない。貸した後のフォロー、企業が苦境に至った場合の事業再生までが、極めて重要な地域金融の役割だと言っても過言ではない。」(128頁)

2) 「不良債権処理が最優先に掲げられていたためだが、短コロが地銀と中小企業の関係にどのような影響を与えていたかの考察がまったく足りなかったと言えよう。」(140頁)

3) 「支店長などの幹部もみんなが本部からの『恐怖』に支配されていることになる。本来は、顧客の方を向かなければならないのに。」(165頁)

4) 「銀行系サービサーは全国に18社存在する。しかし、多くのサービサーは定年後の行員の出向先となっているのが実態だ。」(91頁)