

日本の中小企業金融に求められるもの

櫻田 照雄

(阪南大学)

1 新たな発展の画期を迎えた世界経済

(1) 世界市場で激しい覇権争いに挑む世界企業

世界経済の今世紀における発展を振り返ってみると、1980年代の後半あたりが、世界経済の変化の画期ではないかと思う。「そこでの特徴を述べよ」という試験問題が与えられれば、私は、「コンピュータと通信技術の革新があいついで、「規模の利益」を求めた巨大企業が、産業の分野を問わず誕生し、こうした企業が世界市場での覇権争いを始めたことだ、という答案を書くだらう。

もとより、巨大企業の誕生という事実は、現代においてのみ特徴的だというわけではない。ところが、コンピュータのダウンサイジング化やネットワーク化が進んだり、これを支える通信のコストが非常に安くなってきたこと(いま、このことを「情報ネットワーク」という言葉であらわそうと思う)によって、従来とはまったく異なる様相が現れたことこそが特徴的だと思う。おなじく「規模の利益」を求めて企業が巨大化したといっても、かつては、個々の企業がそれぞれの立場で、あるいは個々の業界がそれぞれの立場で、生産の合理化や産業の合理化に取り組み、その結果として巨大企業が誕生してきたにすぎない。

(2) 「情報ネットワーク」は一国の経済活動を左右するインフラストラクチャー

だが、かつては重厚長大産業と呼ばれた鉄鋼産業や化学産業の生産過程が、いまでは、巨大

なハイテク装置へと変貌を遂げている。ひるがえって中小企業の生産現場でも、MC旋盤というこれまたハイテク装置が動いている。企業の規模や業態・業種を問わず、生産と消費との現場にコンピュータ機器が設置されているということは、「情報ネットワーク」が社会的なインフラストラクチャーとして位置づけられているということを意味しており、だからこそ、「情報ネットワーク」についての価格や品質の効率性が、ある国の経済活動や企業活動の水準を左右するようになっている。そしてこのことはまた、各国政府の公共投資のあり方の変更を求める原動力ともなっているのである。

(3) システム全体のコストダウン競争へと競争が進展している

こうした状況の下で、企業のコストダウン化をとりあげても、企業内部でのそれにとどまらず、企業と企業との関係、あるいは産業と産業との関係をシステムとしてみ、このシステムとしての生産効率や収益性の向上をはかることへと、企業再編や産業再編の関心が移ってきた。

だからこそ、巨大企業の誕生といっても、現代のそれは、かつてとは違って、同一の産業部門に属するある企業が「規模の利益」を狙って、他の企業を買収・合併して巨大化するというのではなくて、企業と企業との関係(=取引ネットワーク)あるいは産業と産業との関係そのものを統合・再編することによって、生産システム全体を、あるいは流通システム全体を一挙

に合理化できる新しい生産システム・流通システムを創造しようとするシステム・マネジメントとも言うべき新しい動きだ、産業レベルでの合理化・効率化を図ろうとして生まれた巨大企業なのだ。

しかも、ヨーロッパで誕生した新しい市場

EUとロシア・東欧市場 アジア諸国の資本主義的發展によって、市場が巨大化し、これらの巨大企業は、世界市場ともいうべき巨大市場での覇権をめぐる競争戦を繰り広げるにいたっている。自動車のヨーロッパ市場で言えば、年産1500万台規模の市場をめぐる、フォルクスワーゲン、GM=オペル、プジョー=シトロエン、フォード、ベンツ=クライスラー、フィアット、ルノー=日産、トヨタ、ホンダ、マツダが互いにしのぎを削りあう状況にある。

国内市場の狭さに悩み、より大きな規模の売上を獲得しようとして、海外に市場に販路を求めてきたのが、日本の企業の歴史である。そうした背景をもっている日本の企業にとっては、海外の巨大企業との競争は、いっそう激しいものとならざるを得ない。

(4) 急速に進んだ銀行の巨大化

5年前の1994年末の時点では、世界で最も大きな銀行は5880億ドルの総資産を抱えた三和銀行であった。ドイツ最大のドイツ銀行の総資産は3700億ドル、スイス最大のスイスユニオン銀行は2270億ドル、アメリカ最大のシティバンクの総資産は2490億ドルに過ぎなかった(アメリカンバンカー紙による)。このとき、トップテンのすべてが日本の銀行で占められていた。ところが、昨年(1998年)末のデータでは、ドイツ銀行の総資産は7350億ドル、スイス最大のUBSグループは6870億ドル、シティバンクグループは6690億ドルの総資産をそれぞれ抱える巨大銀行へと成長を遂げた。この年、トップテンに入った日本の銀行は東京三菱(5780億ドル)以外にはなかった。そして、今年(1999年)に入って、第一勧銀・富士・興銀の三行合併によ

て総資産で1兆ドルを超える巨大銀行が誕生した。こうした巨大銀行が誕生しなければならなかったのも、巨大企業が互いに繰り広げる世界市場の覇権争いを金融面から支えんがためなのである。しかも、新しく誕生した巨大銀行は、それぞれが各国中央銀行の金融政策の下に置かれるとともに、当該国を代表する世界企業との間で歴史的に形成されてきた利害関係の担い手でもある。世界市場の覇権争奪戦を繰り広げる巨大企業と同じく、グローバル・スタンダードの掛け声とはうらはらに、各国の経済的利害(“ナショナルフラッグ”)を掲げて誕生した巨大銀行が繰り広げる市場争奪戦もまた、多かれ少なかれ、各国の経済的利害を担った競争として繰り広げられているのである。

(5) 国をあげたコストダウン競争へとますます競争は進化している

巨大企業と巨大企業との競争、巨大銀行と巨大銀行との競争は、多かれ少なかれ、各国の経済的利害、これは国民の生活水準に直結していくを担った競争として繰り広げられているのであるから、この競争は必然的に国家の財政をもまきこんでゆかざるを得ない。先進資本主義国の経済政策はおしなべて、巨大企業や銀行の競争力を高めるべく、社会的な共同消費手段、通信サービスや電力のように、企業や国民が共同して利用する設備だけでなく、経営上のノウハウや、本稿で採り上げている金融制度もそれに位置づけられるであろう。コストダウンを競いあっている。その姿はあたかも、“国を挙げたコストダウン競争”とも言うべき様相を呈している。さらに、この競争は、単に、産業支援というだけにとどまらず、労働力の質的な向上を目指した教育改革や、企業の人件費負担を削減するための施策である年金制度の改革(たとえば年金制度への401kの導入など)、社会保障制度の改革などをともなった、一国経済の構造転換を企図している点にその特徴がみられるのである。

(6)「規制緩和」・「経済の構造転換」の帰結

以上が、1980年代以降、先進資本主義諸国の経済政策を貫いてきた「規制緩和を通じた一国経済の構造転換」の現時点での姿である。日本も、1986年の「前川レポート」以来、「国際収支の恒常的黑字の発生」を日本経済の構造的問題とみ、「グローバルな視点に立った政策」を通じて、「国際的に調和のとれた産業構造への転換」をはかるとして、おおむね、この流れに沿った経済政策を展開してきた。低金利政策や財政投融资を手段に新規設備投資による生産性向上をはかり、現実資本の拡大や貨幣供給の増大から生まれるインフレ圧力を株式や不動産など擬制資本市場で吸収し、それらによってさらなる貨幣を供給してよりいっそうの現実資本の拡大をはかる。バブル時代の経済政策を経済理論的にあらわせば、以上のように整理されるだろう。そしてバブル崩壊以後の平成不況は、アメリカの経済的利害によって、日本の経済的利害がくみしだかれた結果でもある。

そして21世紀は、おそらく、アメリカとEU（とりわけイギリス）との支援を受けるインドと、アメリカ・EUに対して独自の立場をとる中国での資本主義化が急速に進み、アメリカ市場やEU市場とならんで、インドと中国を中心としたアジア市場が興隆し、巨大企業の世界市場での覇権争奪戦は、ますます熾烈さを加えてくるに違いない。

そういう見方をしている私にとっては、20世紀の終わり近くになって顕著になってきた「情報ネットワーク化」・「システム化」・「世界市場の形成」という3つのモーメントと各国の経済的利害が織りなす競争は、資本主義発展の新たな画期を示しているように思われてならないのである。

日本はいま、モノを作る世界と不動産・株式の世界との調整に失敗し、国家としての経済的破綻ともいふべき事態に直面するなか、金融改革にせよ、企業会計制度の改革にせよ、企業経営のノウハウにせよ、あたかも明治政府が進め

た「和魂洋才」を繰り返すかのように急速にアメリカ化を進めている。この日本経済は、21世紀においてもなお、円＝ドル相場の乱高下に際してよくみられるように、アメリカ経済（＝アメリカ国民）と、日本経済（＝日本国民）との利害対立のはざまにあえぎながら、経済発展を模索しつづけなければならないのだろうか。

2 なぜ進む産業の再編・金融の再編

(1) 競争環境の変化と企業経営

かつてない規模で産業の再編が進む背景には、コンピュータのダウンサイジング化と通信技術の革新が、大きな変化を企業経営にもたらしたということがある。コンピュータと通信が結びつき、ダウンサイジング化とマルチメディア化が進行したことによって、顧客ニーズや消費者ニーズを経営意志決定情報として企業内部に蓄積することが、ごくあたりまえの経営ノウハウとみなされるようになってきた。そして、情報化された顧客ニーズや消費者ニーズをかなえる製品や商品を、いち早く、市場に送り出すことが、企業戦略の中心に据えられるようになってきた。こうした経営戦略がとられたことによってもたらされたのは、製品やサービスのライフサイクルの短期化である。

ライフサイクルの短期化は、同時に、製品の陳腐化の速度がより早くなったことを意味するので、商品開発から販売に至る一連のプロセスを短縮することを経営者に強制するとともに、製品化のタイミングが決定的となる。そこで必要とされたのは、いかにして消費者のニーズに合致したアイデアやサービスを商品化するかということであり、企業規模の大小にかかわらず、新市場の開拓や条件次第では新産業を創造することによって、先行者利潤ともいふべき超過利潤を獲得できる機会が広がっている。そしてまた、超過利潤の獲得機会の拡大という事態が、企業規模を超えたさらなる競争へと企業を駆り立てているのである。

(2) 大企業でも経営危機に陥る可能性が高まる

製品のライフサイクルの変化によって生み出された超過利潤獲得機会の拡大は、経営手法にも変革をもたらしている。「情報化」「システム化」が進行する下では、経営資源を集中的に投下し、投下資金をできる限り早期に回収しなければ、市場の変化に対応できず、事業の継続はたちまち困難に陥ってしまうからだ。

開発費用が数十億ドル（数千億円）の規模に達する半導体産業やバイオ（化学・医薬品）産業をはじめとして、設備投資の巨額化に迫られている自動車産業などでは、投下資金の早期回収の圧力は、大企業にも経営危機に陥る可能性を高めている。たとえば、パソコン業界では、投下資金を回収するのに必要な販売数量は100万台に達するという。自動車メーカーでも目下の競争に生き残るには、年産400万台水準の生産能力が必要だと言われている。

そこでこうした圧力を経営規模の拡大によって回避しようとしても、市場支配力、つまり、投下資金の回収に必要な売上規模が、国内メーカーとの提携・合併ではとうてい確保できない。だからこそ、自動車産業ではドイツのダイムラーベンツとアメリカのクライスラーの合併という国家の枠組みを超えた世界企業同士の合併をも生み出しているのである。

このような視点からみれば、80年代後半以降、世界の各地で大規模な企業の合併・買収、しかも従来の系列関係にこだわることなく、が繰り返され、バイオ産業、マルチメディア（情報・通信・コンピュータ）産業、航空・宇宙産業などの分野で企業再編が進められてきたのも、同じ理由からだ。

(3) 社会的共同消費手段のコストダウン競争

生産財を生産する部門の企業（たとえば鉄鋼産業や化学産業）は、コンピュータによる複雑な生産過程の統制を通じて、それ自体が巨大なハイテク装置産業となっている。消費財生産部門の企業にとっては、消費者情報、商品企画、

デザイン、マーケティング、商品開発の水準が直ちに売上に直結するようになっており、消費者ニーズを「情報化」することが企業戦略にとって不可欠になっている。最近のIT（情報技術）を活用したあれこれのビジネス・システムや、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）などによる経営改善効果の成功事例は、これらのことをよく示している。つまり、「情報化」や「システム化」がもてはやされるのは、そのことがコスト削減などの企業の競争力強化に役立つからである。

こういう状況のもとで、情報伝達を担う回線の使用料金（通信料金）だけでなく、回線の容量や速度が、ある国と他の国との間で百倍あるいは千倍も違ってくれば、いったいどういうことになるのか。そのことは直ちに、より優れたインフラを備えている国に所在する企業の生産性が、劣っている国に属する企業の生産性をはるかに上回るという事態を引き起こし、企業の競争力格差が発生し、しかも、こうした社会的共同消費手段の優劣で企業の生産性が決定される事態は、企業経営者にとっておそらく堪えがたいものとなるに違いない。日本で政府・財界から公共投資を見直そうとする議論が登場してくるのも、社会的共同消費手段の整備にかかわる公的部門と私的部門との負担のありかたが、企業の国際的な競争力を左右する要因となってきたからに他ならない。

(4) 社会的共同消費手段のコストダウンに立ち遅れる日本

日本の現状に置き換えて考えてみよう。中小企業でも、自社に蓄積してきた精密加工技術をたちどころにデジタルな情報に転換する能力を備えている企業も少なくない。また、新商品の開発や新たなサービスの提供だけでなく、新たな生産方式や経営管理手法の導入を通じて、新しい事業を創出しようとしている中小企業家も少なくない。こうした中小企業家が、ITを活用して経営の変革に乗り出そうとしたとき、せ

めて、アメリカ並みの通信料金と通信回線の容量・速度が、中小企業に与えられておれば、経営の変革はよりたやすくなるはずだ。

このようにみえてくると、いまだに開拓されていない様々な経営資源が、地域に集積しているにもかかわらず、それが活用されていないのは、時代を担うインフラストラクチャーの整備に遅れを来しているからだと断じて間違いはなさそうである。道路・港湾・空港建設に血道をあげているようでは、新しい時代の「情報ハイウェー」に対応することもできない。「ゼネコン国家・日本」の公共事業のあり方は、あらためて問いなおされなければならない。

(5) なぜメガバンクが誕生するのか

90年代に入ってから顕著になってきた企業の情報化や産業のシステム化は、アメリカ・ヨーロッパ・日本の各地で、企業合併や産業再編をうながすこととなった。新たに登場した巨大企業の資金需要を支えるには、より大きな規模の銀行が必要とされ、企業合併のうねりは、メガバンクの誕生をうながすのである。

マルチメディア化をねらったウォルト・ディズニーのABC（アメリカ3大ネットワークの一つ）買収では、ディズニーの買収資金はディズニーが発行する130億ドルのコマーシャル・ペーパーによってまかなわれたのだが、銀行は110億ドルの貸出枠を設定することでこの合併を資金面から支えた。また、失敗に終わったとはいえ、プリティッシュ・テレコムのカーブル・アンド・ワイヤレス買収劇で必要とされた資金は、300億ポンド（4兆8500億円）にのぼった。

世紀の最後で迎えた世界の合併劇は、マネー・ゲーム目当ての合併ではなく、社会的な生産力を高めることを狙った合併であったことに特徴があるが、いま一つの特徴は、合併に必要な資金が1兆円を超える規模にいたったということにある。常識的には、設備投資資金など量的に大きな資金調達については、証券発行による調達がすぐれていると考えられているのだが、資

金の規模が100億ドルとか、1兆円の規模ともなると、それだけの資金を市場から一挙的に吸い上げることの弊害など、市場に及ぼす影響を考慮すれば、証券市場でその資金を調達するのは困難がともなう。つまり、ある一定の規模以上の資金調達は、やはり銀行の力に頼るほかないのである。

しかも、大企業における経営危機の発生可能性がますます高まってくると、取引先となる大企業の経営危機が自行の経営に及ぼす影響をより小さくするためにも、銀行の経営規模を拡大しようとするインセンティブが働いていることも見過ごせない。アメリカやヨーロッパや日本でメガバンクが相次いで誕生したのは、こういう理由があるからだ。

さらに、日本の銀行については、いま一つ理由がある。国際貸出に占める各国の銀行シェアをみたとき、バブル時代の日本の銀行の国際貸出シェアは40%を超えていた。最近のデータ（1996年）をみても20%を超えた水準を維持しており、80年代後半から90年代後半にかけて15%程度で推移してきたアメリカやフランス、ドイツの水準をはるかに凌いでいることだ。ユーロ市場でのシンジケート・ローンの主幹事状況と重ねてみれば、日本の銀行は、全体としてみれば、自らのネットワーク力によってシンジケート・ローンをリードするというよりも、もっぱら、欧米の有力大銀行がコーディネートしたシンジケート・ローンへの資金の出し手としての役割を果たしているのだということができよう。言葉を換えていえば、世界的にみても、最も水準の低い金利で調達した資金（＝低コスト資金）を、自由化・国際化した金融市場を通じて、世界の企業に流し込むという役割を果たしているのが、日本の大銀行なのだということである。国際金融市場での日本の銀行のこうした地位も、日本の銀行にメガバンク化をうながす要因の一つとなっているのである。

(6) メガバンクは誰にとって必要なのか？

日本でもメガバンクがあいついで誕生している。だが、問題はそうしたメガバンクは、いったい誰が必要としているのかということである。世界市場での覇権争いに加わることができる企業は、ごく少数の企業に過ぎない。少数の巨大企業が必要とする銀行が備えるべき機能がこの機能こそは、日本版ビッグバンなど先進資本主義諸国で進められてきた金融制度改革が新たに生み出した機能に他ならないのであるが、そっくりそのまま中小企業・国民が利用する銀行にも必要だということにはけっしてならないし、少数者の利害が多数者の利害に優先する銀行システムのあり方は、けっして望ましいものではない。先進資本主義国の銀行システムをみれば、多かれ少なかれ、大企業がもっぱら利用する銀行と中小企業や国民が利用する銀行との棲み分けがみられるのであるが、ところが日本の場合は、必ずしもそうした棲み分けは明瞭ではない。メガバンクの誕生によって中小企業や国民が少なくない影響をこうむるのも、こうした日本的な特徴があずかっているのである。

3 日本の金融～その現状

(1) 日本の金融再編は中小企業家のニーズを充たすものなのか？

2章では、世界各地でなぜ、金融再編が進行するのかということ、産業が要請する金融再編という見地から述べてきた。ここで日本の中小企業家に考えていただきたいのは、いま金融再編の渦中にある日本の大銀行の、以上に述べた動機に基づいて進行している再編が、中小企業の皆さんにとって、本当に必要とする金融再編の姿なのかということである。私は、現在、日本で進行している金融再編は、けっして中小企業家のニーズを充たしうるものではないと考える。その理由は簡単明瞭だ。日本の中小企業が、以上に述べてきた産業の再編劇に主役として登場できないからである。産業の再編劇に、中小企業のニーズや利害を考慮する余地はまっ

たくないからである。

(2) アメリカン・スタンダードの導入で何をかえようというのか？

中小企業家の皆さんに考えていただきたいいま一つのことは、現在進行中の金融改革の特徴のひとつとして、日本的な商慣行・貯蓄行動を無視して、アメリカン・スタンダードの導入が、あまりに安直に進められているのではないか、ということである。

こういう数値がある。金融機関の貸出金についてみたものだが、日本の金融機関(銀行・保険・信託・証券)の貸出額は、イギリス・フランス・ドイツのヨーロッパ三国全体の金融機関貸出額の8割に相当し、アメリカの1.5倍である。それぞれの国の経済に占める金融機関の役割、とくに銀行の役割の違いがここに明瞭に現れている。企業の資金ニーズはもっぱら銀行貸出によってファイナンスされているのが日本の実態である。しかも、この旺盛な銀行貸出を支えているのが、個人の預金であることは言うまでもない。そして、1300兆円と計算される個人金融資産、なかんづく、極めて低いコストに据え置かれている個人の膨大な預金に裏付けられた銀行業務こそは、日本の銀行を特徴づけるものなのである。

「外貨預金は預金なのか」という議論がある。預金か預金でないかを区分する基準は「元本が保証されているかどうか」という点にある。元本が保証されない外貨預金は預金ではないというのがこの議論の論点である。また、セキュリティーズ(Securities)という言葉がある。日本的な感覚からすれば、これは証券(=有価証券)を意味するのであるが、欧米の感覚で言えば、証券よりも広く、金融商品一般を指した言葉である。さらに、欧米人からすれば、銀行に預金をするというのは、資金の運用を銀行に委託していることなのだという感覚なのである。

大多数の日本人にとっては、銀行預金とは、欧米のように銀行への資金運用委託ではなく、あくまでも財産を保全する手段として位置

づけられているのであって、そうした貯蓄行動を無視して、銀行預金に投資感覚をもちこむことは、無用な混乱をもちこむ行為以外の何物でもない。というのも、資金運用を委託したければ、専門業者である証券会社という担い手がひかえており、特にこれといって銀行に頼る必要はない。

にもかかわらず、銀行が資金運用を手がけるのは、庶民が銀行に対して抱いている「銀行預金＝元本保証＝財産保全」というイメージを、銀行はいわば逆手にとって、投資信託なり商品ファンドといった金融商品を売り込もうという算段があるからだ。断っておけば、銀行員は投資信託や商品ファンドの専門家ではない。専門家が作成したマニュアルを片手に、銀行へのイメージを背にして、手数料稼ぎにいそんでいるだけのことであって、これではバブル時代に銀行が売りさばいた変額保険の商売となんら変わるところはない。

(3) 日米のベンチャー事情の相違

マスコミがあまりとりあげない、ないしはとりあげようとしめない論点を紹介しておこうと思う。一つはベンチャー企業についてであり、いま一つはキャッシュ・フロー経営についてである。

中小企業政策の重点がベンチャー育成に移りつつある。1章で採り上げた自動車産業にせよ、コンピュータ産業にせよ、家電産業にせよ、鉄鋼産業にせよ、これらは、日本のリーディング産業であった。日本がオハコとしてきた産業分野がいま、世界企業によって蚕食されているのである。ここに平成不況を深刻化させている要因がある。大企業にも新しい産業を創造する余裕はない。だからこそ、新たなリーディング産業を育成する主体としての役割が、中小企業に期待されているのである。そこで、マスコミににぎわせるのが、ベンチャー企業というわけだ。

だが、注意すべきことは、ここでもまた、日本とアメリカとの取引慣行の違いをふまえたい

えでの中小企業戦略が語られることもなく、アメリカでの成功事例の紹介に終始しているように、私には思われてならない。

たとえば、破産法を取り上げてみると、アメリカの破産法では「破産宣告のあった時点ですでに債務者の財産上に成立していた抵当権、先取特権その他の担保権は破産宣告の申し立てによって影響を受けることはない。なお、債務者が自己破産宣告の申し立てをした場合には、これによってただちに自動的にその所有にかかわる財産についての権利をいっさい失うことになる旨を定めた州法の規定や契約上の規定はその効力が否定されている」(ジェセフ・ショラー、スチュアート・ローゼン「米国破産法概論」『国際商事法務』18巻6号、1990年、628ページ)とのことである。つまり、アメリカの破産法には、財産を換価して債権債務を清算するばかりではなくて、事業を立てなおさせることによって、債権債務を決済させるという考えもある。だから、たとえ自己破産をしたとしても、個人の財産は保全されるし、破産以前の債権も保全される。個人資産をまるごと提供してもなお、立ち直りの機会が与えられるかどうかは、債権者の思惑によらなければならない日本の中小企業家からみれば、“天国”とも言える破産法制だと、私は思う。

もう一つ。キャッシュ・フロー経営がもてはやされている。アメリカでは商業手形は取引の決済に用いられることはほとんどない。あくまで、現金ベースでの取引が主流である。ところが日本では(関西ではというべきか?)、“五・一〇(ゴト)払い”の商慣行によく現れているように、商業手形をベースに資金繰りを管理し、取引先の信用を判断してきた。決済を“口実”にして取引先を訪問し、取引先の来客数や商品の売上状況、従業員の動きなどに経営者自身の判断を加えて、取引先の営業状態を把握するというのが、この商慣行に秘められた中小企業家があみだした経営ノウハウなのである。現在では、大企業では印紙税を節約するということが

ら手形取引は減少してはいるものの、中小企業取引ではなお主流をなしている。こういう商業手形が取引の中核にすわる経済システムは、先進資本主義国では、おそらく日本だけのものではなかろうか。日本独特の経済システムに、キャッシュ・ベースでの取引慣行の中で育ってきたキャッシュ・フロー経営が無批判にもちこまれれば、掛売買がもたらす多様なメリットや、豊富な在庫を抱えるメリットが、時代遅れのもの、不要なものとされるほかなくなってしまう。そのような日米間の商慣行の相違を踏まえたいうえで、アメリカ的な経営ノウハウの優位性をうたい論文や雑誌記事は、ほとんどない。

(4) 日米の商慣行の違いが銀行経営に及ぼす影響

日本の銀行からすれば、自行と取引している中小企業家の“力”を見極めながらではあるけれども、いわば、中小企業家と協力して、貸出金の管理を進めてきたわけである。ところが、アメリカの商慣行を前提として考えれば、アメリカの銀行家が信頼するのは、やはり資金を提供した中小企業なり、大企業なりの財務状況ではないか。それ以外に信頼すべきものはないのではなかろうか。実際、私のヒアリングによれば、日本ならば、現金取引から徐々に商業手形を用いた信用取引へと移っていきながら、取引先の信用状況その他を判断して、取引先を選択していくだろうが、取引先を選択にあたってアメリカの中小企業家がまず行なうことは、パソコンでデータベースにアクセスし、相手の財務データを分析することだという。おそらくこういう中小企業家は、日本にはいないに違いない。日本の商慣行では、取引先の事業内容や将来の事業見通し、信用状況などを中小企業家が判断するのに用いるのは、アメリカ的な財務データではなく、自らの経験に裏付けられた非財務的なデータだからである。

ある商品について、取引先を選択にはじまって、決済に至る一連の取引過程を詳らかにして

いる文献資料はない。けだし、当たり前のことは文字にはしないのだろう。したがって、推測によるほかないけれども、財務データの扱いについて、アメリカと日本とでは、中小企業家の感覚がまったく異なるのではないかと私は思う。

しかも、日本では中小企業家自身が、自らの経験に基づいて、取引先の信用を判断する。その中小企業家の判断を斟酌しながら、銀行は取引先を選択する。ところが、アメリカでは一連の信用判断が財務データに基づいて行なわれているのではないか。こうした違いを生み出しているのは、やはり、キャッシュ・ベースで信用判断が行なわれているアメリカと、商業手形によって信用判断を行なう日本との商習慣や金融慣行の違いが現れているように私には思われる。

銀行貸出において財務データが重視されはじめているのは、明らかにアメリカン・スタンダードの導入だと私は思う。この感覚に違和感を覚える中小企業家も少なくないのではないか。だがそれ以上に、私が懸念するのは、銀行員自身が、財務データを重視するという感覚に、まったくと言っていいほど、慣れ親しんではいないということである。銀行による取引先の格付けはいつ始まったのか。そのためのノウハウを銀行は獲得してきたというのだろうか。

欧米の文献をもとに作成したマニュアルを片手に、付け焼刃でことに臨んだ結果が、深刻な貸し渋りにつながったのは、誰の眼にも明らかなことである。取引先の信用を判断するのに必要な能力は、財務データによる定量的な判断ではなく、定性的な判断である。信頼すべき銀行員が取引先の信用判断に際して自らの能力を鍛えてきたのも、実は、定性的な判断ではなかったのか。定性的な判断を鍛える訓練は、少なくとも、私の同じ世代（ちなみに私は41歳なのであるが）は、十分には与えられてはいないはずである。

要するに、日本の銀行は、財務データ重視の取引先管理に移行しなければならないにもかかわらず、そうした訓練をほどこされてはいない

し、ましてや、かつての老獪な銀行マンが備えていた定性的判断のノウハウも継承してはいないのではなからうか。私に対して寄せられる少ない中小企業家の銀行への“苦情”を耳にするたびごとに、私はそういう感覚に襲われるのである。

4 中小企業政策審議会答申をめぐる

(1) どのような中小企業を育成するか

今年(1999年)8月に公表された「中小企業政策審議会中間答申(案)」は、「現行の中小企業基本法が想定した、中小企業の企業数の過多性、企業規模の過小性という画一的な中小企業像を前提とした大企業と中小企業との間の『格差是正』という政策理念とこれに基づく政策体系は、もはや現実に適合しなくなっている」と断じ、「21世紀の我が国経済において中小企業の担うべき役割、新たな中小企業像を適切に位置づけ」、「新たな政策理念に基づく中小企業政策の再構築」をめざしている。

『答申(案)』は「『多様で活力ある独立した中小企業家』の育成・発展」を政策目標に掲げた。そこで求められている中小企業の姿は、「細分化された専門分野(いわゆるニッチ分野)での高い技術力を背景に国際市場の一定割合を占有する等、極めて高い競争力を有する中小企業(いわゆるオンリーワン企業)」や、「大企業への企画提案型企業」、「自らの知識、ノウハウ等を的確に活用しつつ新たな事業を開始する中小企業」が、「将来の我が国経済活性化の新たな推進役になっていくものと期待される」というものである。明日のリーディング産業を創造しなければ、日本経済は活性化しないし、日本経済を活性化させるうえで、中小企業の力をさらに引き上げなければならぬと考えているのであるが、いかにしてこのような中小企業を誕生させるのかと言えば、大企業が置かれている競争条件をそっくりそのまま中小企業にも移植して、中小企業家の自助努力を促し、激しい競争戦を通じて、いわば偶然的に誕生させようというのであ

る。そしてこのことが、少なくない中小企業家に「自社が果たして生き残れるのか」という疑念を抱かせる理由ともなっている。と同時にこのことは、協同の力でこの政策的圧力に抗していくことが中小企業家に求められる理由でもある。

(2) なぜベンチャー企業が求められているのか

日本が得意分野としてきた自動車、鉄鋼、家電、精密機器といった産業では、ますます新商品の開発競争やコストダウン競争が激しさを増している。他方、今後、市場が拡大することが見込まれる(=確実に売上高のアップをもたらしてくれる)産業である情報通信・放送、化学、医薬品、金融の分野では、アメリカ系巨大企業が圧倒的な優位を誇っている。

こういう世界的な状況の下で、21世紀の企業の行く末を考えれば、アメリカ系企業とのギャップをいかに埋めるか、そして従来から得意分野としてきた分野での優位性を再び確保できるか、が目下の焦点となる。先に述べたシステム・マネジメントという観点からすれば、巨大企業の広範なすそ野を形成している中小企業の質的強化、新たな事業分野を担うベンチャー企業の創造も含めて、を図ることなしには、これらの課題はとうてい達成できない。

『答申(案)』は、来るべき時代の中小企業の課題をこう述べている。「成熟した経済においては、規模の経済を生かした画一的な大量生産・大量消費型の経済から、人々の要求は多様化、個別化する。このため、製品差別化を進め、消費者のニーズの動向にいち早く対応するという、企画提案能力・情報収集能力、意思決定の迅速性等の、規模とは別の重要性が著しく高まる。こうした中で、多様な知識や技術、個性や感性等ソフト面での優位性が企業活動の付加価値創造のより大きな源泉となる」と。ここには、大企業と中小企業との規模の格差は一切ない。また1章で述べたように、大企業が世界の市場で直面し、解決しなければならない課題を共有で

きる中小企業こそが、来るべき時代の中小企業であるということを率直に述べているのである。大企業に比べて中小企業に与えられている経営資源はあまりに貧弱であるという事実は、ここでは一切考慮されてはいない。

(3) 中小企業への金融支援

中小企業と金融との関係改善を『答申(案)』はどのように見ているのであろうか。いま、そのことを整理すると以下ようになる。

1) 金融・資本市場では中小企業の必要とする資金ロットは相対的に小さく、金融機関や投資家が中小企業・新規企業の収益性・成長性を事前に評価することが相対的に困難なため、結果として十分な資金調達ができない場合が多い。

2) ベンチャー企業の資金調達は、間接金融だけでは限界があり、将来性のあるベンチャー企業の創出を推進していくためには、直接金融を通じてリスクマネーがベンチャー企業に供給されるような環境整備を図ることが不可欠である。

3) これまでの担保徴求を前提とした融資制度を見直し、事業が生み出す将来のキャッシュ・フローに着目した融資に重点を移す。

4) 創業期の企業やベンチャー企業は、事業から生み出される将来キャッシュ・フローが借入の返済原資の太宗となるため、当該企業の有する技術、市場性、経営者の能力など非財務的な要素に係る審査能力の強化・体制の整備が不可欠だ。

5) 事業リスクに応じた金利の設定、据置期間・償還期間の多様化など、個々の中小企業のニーズに見合った多様な商品が選択できるよう柔軟な制度設計を行う。

6) 高い成長性が見込まれるベンチャー企業に対し、担保・保証の徴求緩和や成功報酬メカニズムを導入した新型の融資制度を創設すべきである。

なるほど確かに、『答申(案)』は、非財務的な審査能力の強化など、旧来の金融機関の融資慣行を改めることを求めている。だが、ここ

で注意を要するのは、『答申(案)』がそれらの融資慣行の変更を求めているのは、いままで中小企業の資金需要をまかなってきた銀行に対してではなく、証券会社や政府系金融機関にたいしてなのである。つまり、中小企業にたいする貸し渋りを生み出してきた銀行の融資慣行は温存しながら、もっぱら直接金融での資金調達ルートを新たに生み出そうというわけである。これでは、広範な中小企業の金融ニーズは決して満たされはしない。

(4) 中小企業・ベンチャー企業融資における中小銀行の役割

『答申(案)』にもあてはまることなのであるが、わが国では、ベンチャー企業に対する銀行融資の役割が過少評価されていると私は思う。ベンチャー企業の本場であるアメリカでは、ベンチャー企業への資金供給(=リスクマネーの供給)は、もっぱら、証券会社やベンチャー・キャピタル、機関投資家などによって担われているのであって、とりわけ中小銀行がそれに介在することは稀だという見解が、日本では、広く受けいれられているようだが、それはやはり事実の一面に過ぎないと私は思う。

そこで、以下では、アメリカにおけるベンチャー企業の資金調達に際して、中小銀行がどのような役割を果たしているのかを紹介することを通じて、『答申(案)』が、意図したかどうかは別として、銀行が果たさなければならない役割を看過していることを指摘するとともに、日本の中小銀行がベンチャー企業向け融資にも積極的に取り組むうえでの条件を述べようと思う(なお、以下の叙述は、「特集 ベンチャー融資にみる銀行経営の転換『金融財政事情』,1998年10月5日号による)。

(5) ベンチャー企業を含む中小企業の資金調達構造

アメリカの中小企業は、自己資本と借入とによって必要な資金を調達しているのであるが、

表1 アメリカ中小企業の自己資本・他人資本別資金調達状況

(上段=構成比% 下段=金額億ドル)

	自己資本				他人資本		
	オーナー	エンジェル	ベンチャー・キャピタル	自己資本	他人資本合計	商業銀行	他の金融機関
中小企業	31.3 5,243	3.6 600	1.9 310	49.6 8,306	50.4 8,440	18.9 3,138	4.9 821
創業後0~2年	19.6 86	(その他と合計して) 28.3 125		47.9 211	52.1 230	16.7 69	8.3 37
創業後3~4年	17.4 251	(その他と合計して) 22.0 317		39.4 568	60.6 874	30.8 445	2.6 36

(出所) 『金融財政事情』1998年10月5日号, 13ページ

この比率をみると、自己資本によるものが49.6%、借入によるものが50.4%であり、自己資本部分はオーナーが供出(31%)、エンジェル(4%)、ベンチャー・キャピタル(2%)、その他(13%)となっている。借入では、銀行(19%)、ファイナンス会社(5%)、企業間信用(16%)となっている。

創業間もない企業の資金調達においては、創業後2年までの企業は、「エンジェル・ベンチャー・キャピタル・その他」からの自己資本調達が28%、銀行からの調達が16%となっており、創業後3~4年の企業では、「エンジェル・ベンチャー・キャピタル・その他」からの自己資本調達が22%、銀行からの調達が31%となっている。

この数値からもみてとれるように、創業間もない企業の資金調達においても、中小銀行が果たしている役割は決して小さなものではないことがわかる。したがって、中小銀行がベンチャー融資に乗り出すのは不相当だとする考えは、拙速な議論である。

中小企業サイドから銀行との付き合いをみれば、銀行が中小企業のメイン取引先だと認識している中小企業は、全体の87%にも上り、しかも、取引を一つの銀行にしぼっている企業も65%に達している。つまり、銀行は貸出のほか、預金、外為、キャッシュ・マネジメントなどの幅広い金融サービスの提供において、他の資金提供者を圧倒し、中小企業との独占的な立場で取引を行っているケースが少なくないのである。

(6) アメリカの中小銀行はどのようにベンチャー企業にアプローチしているか

以上にみられるように、中小企業融資だけでなく、ベンチャー企業への融資においてもアメリカの銀行は、相当程度の役割を果たしているものであって、巷間言われるように、「銀行(とくに中小銀行)では、ベンチャー企業への融資を行えない」というものでは決してないのである。では、そうした銀行はどのような方法で、ベンチャー企業に対応しているのだろうか。

まず、有望とみたベンチャー企業とは預金口座を設けることからスタートする。預金取引を通じて、預金の残高推移、取引先との決済情報、給与の支払状況を見る。創業間もないベンチャー企業では財務諸表などの整備が遅れるが、取引を自行に集中させること(=独占的に扱うこと)によって、資金決済面から企業活動全体を把握するわけである。

次いで、銀行融資担当役員は業界のスペシャリスト)は、経営陣の能力を評価するとともに、製品の購入先や出資をしているベンチャー・キャピタルの出資者などからの情報に基づいて、企業の将来性を判断する。取引を自行に集中することによって、経営者の個人資産の管理サービスや個人ローンを実行する、あるいはベンチャー・ファンドやベンチャー・キャピタルの出資者にも貸出や個人ローンを行って、ベンチャー・ファンドの投資先企業の内部情報も獲

得する。

ベンチャー企業の草創期から技術開発の時期にあっては、企業には担保として提供できる資産がほとんどない。この点が日本の中小企業向け融資でも課題となっているのであるが、紹介された事例を引用すれば、まず、配当制限などの財務制限条項を付したうえで信用枠を設定し、この段階での貸出を少額にとどめ、さらに、販売活動に移行した段階で売掛債権や在庫等を担保に貸出を行なっている。貸出レートはプライム+1.5~3.5%、担保掛け目は70%が基準だということである。

日本では知的所有権への担保設定がベンチャー・ファイナンスへの課題として採り上げられることも少なくないが、知的所有権そのものに担保を設定して貸出を行なうというよりも、財務制限条項や売掛債権等を補強する材料として位置づけているケースもみられるとのことである。

5 中小企業との利益共同体を築くことが中小銀行の生き残る道

(1) 取引先の事業を熟知することは貸出の最低ライン

同誌に抛りながらアメリカの中小銀行が行なっているベンチャー融資の実態を以上に紹介したのであるが、売掛債権・在庫への担保権の設定など商慣行について彼我の違いはあるけれども、取引先の事業を熟知し、銀行サイドの判断を加えて貸出を実行し、そのことによって銀行としての利益を追求するという商法は、実は、日本の中小銀行でも、あるいは大銀行にあってはまた、共通するものなのである。この点では日米の違いもないし、また中小銀行と大銀行の違いもない。銀行業務として本質的なことがらなのである。そしてこれからの銀行、とりわけ中小銀行に求められているのは、以上に述べたような、「取引先の事業を熟知する能力」ではなからうか。

近年、中小企業金融を席卷している「貸し渋

り」の実態こそは、このような銀行業務としての本質から離れて、大銀行のケースでは、自己資本比率競争や「ROA重視の銀行経営」といったアメリカ流の計数管理手法が、日本的な事情をなんら考慮することなく、無批判に導入されたことによってもたらされたものに他ならないし、中小銀行のケースにあっては、「時の流れ」として大銀行の計数管理手法を、無批判にもちこんできたからにはほかならない。

たとえば、アメリカのバンカーズ・トラスト銀行は、1990年ごろから、「実現収益/リスク資産」という経営比率を用いて、銀行が保有するすべての資産（貸出も含まれる）について、取引先との一つ一つの取引ごとに、金利リスクや信用リスクの掛け目を乗じて、収益を管理する方法を導入してきた（リスク資産＝名目元本×商品別リスク掛け目×キャッシュ・フローを現在価値に引き直した金額）。大銀行もこうした収益管理をあいっいで導入しているのであるが、この方式では、銀行の各店舗ごとに異なる取引レートが適用されるばかりでなく、同じ取引先であっても、取引のたびごとに異なる取引レートが適用される。したがって、取引先ごとに、また取引ごとに、銀行が目標とする利益額があらかじめ設定されるために、銀行がその利益を得るのに必要な取引レートを取引先に求めはじめたわけである。支店での収益管理が以上のように行われるようになると、銀行全体からみても収益管理は、従来に比べてはるかに精緻なものとなっている。

(2) 税法の改正も急務の課題

同様の事例は、不良債権の分類やディスクロージャーについてもみられる。日本における不良債権処理の実務においては、個々の貸出についての回収可能性を判断するにあたって、まず行なわれることは、債務者分類と言われるものである。ひらたく言えば、銀行貸出は「誰に対して行われているのか」という基準で、まず貸出を分類する。大企業と中小企業では、経済

的な力関係が隔絶しているにもかかわらず、このことを債務者分類は無視する。債務者分類では、最も優良な貸出先を第一位に位置づける。経済的な力関係が隔絶した地位にある中小企業では、どんなに優良な中小企業でも中位に位置づけられるのが、日本の銀行の商慣行である。それゆえ、債務者分類ではほとんどの中小企業は、「要注意先債権」として分類されるのである。

この債務者分類を前提にして、そこから個々の貸出先の資金繰りなり、返済状況なりが考慮されて、「正常債権」・「延滞債権」等々の分類が行なわれる。債務者分類と個々の返済状況とのクロス分類が、日本的な不良債権の分類法である。

したがって、「正常先債権」であっても、そこには「正常債権」もあれば、「延滞債権」もあるし、「要注意先債権」であったとしても、そこには「要管理債権」だけでなく、「正常債権」も存在する。なぜ、このような錯綜した分類法になるのか、ならざるを得ないのか。

アメリカの慣行では、銀行貸出は、同一の債務者であっても、貸出の時期が異なれば、それぞれ別々の貸出として管理する。担保についても、個々の貸出案件ごとに設定していく。ところが、日本ではアメリカのような貸出を案件ごとに管理するという慣行はなく、あくまでも債務者ごとに貸出が管理されるのである。こうした商慣行の違いをおそらく反映してのことだと思われるのであるが、税法における貸出金や不良債権の扱いは、以上に述べたように、債務者ベースでの処理を指示しているのである。

だから、銀行が、アメリカの方法にならって、個々の案件ごとに収益・費用・利益を確定するスプレッド貸出へと原価管理方法を変更した状況の下では、以上のような税法の規定は、「要注意先債権」として中小企業向け貸出が分類されることによって、リスク・プレミアムが中小企業向け貸出に加えられる根拠ともなっているのである。

かつての大蔵省検査官の仕事は、銀行が分類

した不良債権について、税法に照らして問題はないかどうか、銀行が償却するとした不良債権がその通りに償却されているかどうか（それぞれ分類検査・償却検査という）を判定することにあつた。ここで出された大蔵省検査官証明を添付すれば、損金算入の経理や無税償却の手続きをそのまま国税庁が認めるという実務が行われてきた。言ってみれば、銀行の法人税の計算を、国税庁が行うのではなく、大蔵省の金融検査官が国税庁の仕事に肩代わりしてきたわけである。その過程で発見した様々な問題事項について、大蔵省は銀行に対して是正を求めていたに過ぎない。そしてこの仕事は、そっくりそのまま、金融監督庁の仕事として受け継がれている。

不良債権のディスクロージャーを合理的なものに改善していくにせよ、金融監督庁の監督能力を強化するにせよ、税務行政と監督行政との峻別や不良債権の分類・償却に関する会計処理方法の再検討するなど、税法の改正が強く求められる。

(3) 行政の支援策をめぐって

『答申(案)』は、今後の中小企業への支援の方向性を「ソフトな経営資源の内容とその充実強化」に求めている。そこでは、『ソフトな経営資源』とは、中小企業者または創業を意図する者が、製品の企画、技術・デザインの開発、販路開拓等様々な経営活動を行う先に必要な資源（経営ノウハウ、技術、人材、情報等）であり、自社内で保有するほか、外部専門家による診断、助言、他企業との連携、大学等の外部研究機関との連携とにより得られるもの」（「中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会中間とりまとめ」とされている。具体的な施策を列挙すれば、a) 経営診断と助言、b) 技術への助言とそれに必要な試験研究・技術開発支援、に研修・講習、c) 中小企業家・創業者の連携、d) 情報化の推進、の情報の提供、である。

こうした行政支援のメリットは、コスト面での低廉さと行政への安心感(=守秘義務など)にあるだろう。ところが、行政からのアドバイスなどでの「詳細さや深みに欠ける」といったデメリットもないわけではない。とくに、中小企業を取り巻く経営環境にてらしてみれば、専門的な能力の向上を通じた行政支援の強化は欠かせない。

工業試験所や産業技術センターによる技術支援では、相当の成果も期待できるし、現に優れた成果をあげてきた実績も少なくない。ところが、まさに『答申(案)』が指摘するように、ソフトな経営資源である経営管理や市場調査、金融といった領域では、行政の支援策は、「かゆいところに手が届く」という状況にはほど遠いのが実情である。消費者保護の領域をとってみても、行政の消費生活センターには金融問題の相談員は、おそらくこの自治体にも配属されていないのではなかろうか。おりしもリストラの嵐が吹き荒れている金融界から有為の人材を再雇用するなどして、専門性の高い職員を配置していくことが、とりわけ金融の領域では求められる。

(4) 中小企業家も経営支援システムの構築に乗り出すときだ

新しいビジネスのほとんどは、無から有を生み出すような独創的なものではない。既存のあるものと他のものとを結び合わせることによって、まったく新しい機能を生み出すことによって誕生するのが大半だ。少なくない中小企業家が、商品やサービスについての様々なアイデアをもってはいるものの、商品の設計や市場調査などを通じて、アイデアを事業化するのに必要なプランニング(=フィージビリティ・スタディ)ができないでいる。よしんば、アイデアの商品化に成功したとしても、それをいかに市場に登場させるかという段になれば、たちまちにして中小企業の宿命ともいふべき「販路のカベ」につきあたり、大企業に商品を持ち込んで

みたところで、「大企業によって、自分が持ち込んだアイデアを使って、競合する別の商品が作られてしまえば元も子もない」という疑心暗鬼に襲われてしまう。なるほど確かに、行政の窓口相談に行けば、アイデアが流出する可能性は低くなるとはいえ、専門性に欠けるうらみがある。

さらに、経営を計数で管理するための様々なノウハウを備えている中小企業家は、残念ながら、そう多いわけではない(もっとも、計数管理のノウハウを必要とするには、一定の経営規模が備わっていることが条件なのではあるが)。ところが、銀行との融資交渉では、資金繰り表や売上の将来予測やその裏付け資料などを作成しなければ、銀行が相手にしてくれないという状況も、今後は生まれてくる。こうした隘路を打開するには、まず、中小企業家自身が計数管理能力を高めるとともに、中小企業家を支援するシステムをぜひとも、構築しなければならないと私は思う。

中小企業経営支援システムの中核となるのは、まず、人的なシステムであるアドバイサリー・スタッフである。この課題を担うのは、弁護士・税理士・公認会計士・弁理士などの“土(さむらい)業”に従業する人々となるであろうが、最も大事なことは、これらの人々が相談を持ちこむ中小企業の事業内容に精通していることなのであるから、中小企業家が“土業”に携わる人々を育てていかねばならないし、“土業”に携わる人にも、専門性をますます高めていかねばならない。中小企業家が税理士や公認会計士にたいして、たんなる“節税指南役”としての地位しか求めないようであれば、中小企業の発展も、税理士業務の発展も望めないだろう。と同時に、“土業”に携わる者にあっても、行政が課題として掲げたソフトな経営資源のうち、少なくないものは、こうした専門家によって担われるべきものであるのだ、そういう自負心を発揮して、新しい時代を切り拓く中小企業家と手を携えて、新しいコミュニケーションの確立に努

力すべきだと思う。一定の経営規模を求めて中小企業同士がM & A（合併・買収）に取り組みなければならないケースも、今後は登場してくるだろう。中小企業が新たな経営課題に取り組んでいくうえで、専門家である“土業”との良好なコミュニケーションの確立は中小企業の発展にとって不可欠の課題である。

(5) 中小銀行が果たすべき役割

日本には二百数十の銀行があるが、そのほとんどは中小銀行である。冒頭で述べたような世界企業の世界的なニーズに対応できるのは、2行程度だろうし、アメリカでいう投資銀行業務を担える銀行は、残念ながら、日本では未だ誕生していないと私は思う。

日本では欧米の銀行が果たしてきた取引ネットワークの形成という課題を、商社が分担してきたという歴史的な事情がある。世界の市場で世界的な企業が互いに競い合うという新たな発展段階に対応しようとするれば、この商社が担ってきた機能を銀行の側に取り込んでいかなければならない。21世紀における日本の金融システムは、その課題に取り組まなければならないだろう。

より直接的な課題だと私に思われるのは、それぞれの中小銀行が独自の経営方針を確立することだろう。銀行はいかにして利潤を獲得するのか。ごくおおまかに言えば、資金運用収益と資金調達費用との差が銀行の営業利益である。

銀行からみれば、当座預金・定期預金・普通預金への支払金利が資金調達費用となる。中小企業向け貸出金は、銀行にとっての資金運用収益の柱をなしている。貸出金を確実に回収する条件を生み出すことが、銀行経営にとって不可欠であることは言うまでもない。だから、厳密な担保評価や担保掛け目を設定する、あるいは信用保証や生命保険といった保険を活用して、この条件を生み出しているわけである。

ところが、こういう観点からのみ銀行が貸出を実行するならば、それはいわゆる“後ろ向き融資”に陥ってしまいかねない。かといって、積極的な貸出策をとったとしても、貸出金の回収可能性を低めるわけにはいかない。

そこで中小銀行がとるべき方策は、先に紹介したアメリカの中小銀行の事例に即して、地域と自行に蓄積されているあらゆるノウハウを活かして、取引先の経営基盤を強化することに尽きるのではなからうか。もちろんその前提は、中小企業家が、行政や専門家の支援を受けながら、中小銀行の経営改善要求にも、積極的に対応していくことである。そこでは、地元金融機関への取引の集中にも取り組むことになるだろう。

様々な困難を解決しながら、中小企業との利益共同体を創造すること、これなくして、中小銀行の未来はないし、“頼りがいのある銀行”をもたない中小企業にも、同じく、未来はないのである。