

## 取引先の連携を促すために、顧客のやる気を引き出す「育てる」金融へ

家 森 信 善  
(名古屋大学大学院  
経済学研究科教授)



金融庁の金融監督指針は、「地域金融機関は、資金供給者としての役割にとどまらず、長期的な取引関係を通じて蓄積された情報や地域の外部専門家・外部機関等とのネットワークを活用してコンサルティング機能を発揮することにより、顧客企業の事業拡大や経営改善等に向けた自助努力を最大限支援していくことが求められている。」と指摘している。

筆者も、地域金融機関は時代に応じて新しい役割を担う必要があると主張してきた。高度経済成長期の中小企業にとって最大の問題は、成長機会は豊富にあるのにそれを実現するための資金が不足していることであった。したがって、金融機関が提供できる最高のソリューションは資金供給であり、そのために地域金融機関は預金集めに全力を投入していたのである。しかし、昨今の中小企業の経営課題は、資金の不足ではなく、本業自体の不振にある。

法人企業統計を使って、企業の規模別の利益率を計算してみると、バブル経済の崩壊後、規模の小さい企業ではほとんど利益が出ていない状況が続いていることがわかる。世界がバブルに踊っていたリーマンショック直前の時期でも、中小企業の利益率はほとんど改善しなかったのである。つまり、多くの中小企業は、帆の破れた帆船のようなもので、追い風が吹いても前に進む力がほとんど生まれてこないのである。たとえば、商店街に顧客が足を運ばなくなったのは景気が悪くて買い物をしなくなったためではない。したがって、景気が良くなっても、それだけで買い物客が商店街に戻ってくることはない。商店街自身の魅力を高める何らかの取り組みがなければ、景気が良くなると、大型店の開店が増えて、商店街の顧客は一層減ってしまうかもしれない。

もちろん、多くの中小企業の経営者はやれることはやってきたというのが実感であろう。そうだとすると、中小企業の社内のリソースだけでは現状を打破することは難しいということになる。社外との新しい結合・連携によるイノベーションしか、突破口はないはずである。中小企業にとって必要なイノベーションとは、新技術の共同研究といったものだけではなく、既存の製品の新しい使い道なども含まれる。

その新しい結合・連携を実現するきっかけづくりに、地域金融機関が積極的な役割を果たすべきだというのが本稿で提言したいことである。地域金融機関は、企業自身とは異なった視点

で企業のことを見ることができる。それに加えて、非常に多くの企業との取引ネットワークを持つために、企業と企業の橋渡しをするのに最適な立場にいる。

実際、多くの地域金融機関は、新しい結合・連携の触媒になろうと積極的に取り組んでいる。筆者が昨年5月に愛知県の製造業の中小企業向けに実施したアンケート調査の結果を紹介しよう。詳しい結果は、家森信善編著『地域連携と中小企業の競争力—地域金融機関と自治体の役割を探る』（中央経済社2014年2月刊行予定）を参照して欲しい。

ビジネスマッチング（フェア）に参加したことがあるかを尋ねたところ、37%の企業が「参加経験がある」と回答している。その参加企業に、誰から誘われたのかを尋ねたところ、最も多かったのはメインバンクであり、参加企業のおおよそ半数がメインバンクから誘われて参加していた。金融機関が熱心にビジネスマッチングに取り組んでいる様子がうかがえる。ただ、金融機関は規模の大きな企業や業績の良い企業ほど誘っており、すべての企業に対して満遍なく、働きかけているわけではなかった。また、ビジネスマッチングに参加した企業の72%が「めばしい成果はなかった」と回答しており、「新規事業に貢献した」との回答は7%弱にとどまっている。残念ながら、まだ期待されているほどの効果は出ていないのである。

効果が出ていない大きな理由は、企業の側にもありそうである。我々のアンケートによると、「新しい販路」を探すために参加している企業は多いものの、「新しい技術」や「新分野への進出」といった本業の競争力を根本的に向上させる高い目的意識を持つ企業はわずかにとどまっている。また、産学連携への態度を尋ねた質問では、無料でも産学共同研究は必要ないという企業がなんと32%もあり、経営改善への意欲が高くない中小企業も少なくないことがわかる。

一方、筆者が別に行った地域金融機関の支店長向けアンケート（全国の1350人の支店長が回答）では、ビジネスマッチングの課題として、「意欲のある取引先が少ない」と回答する支店長が20%あり、さらに「紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない」との回答が47%にも達している。（調査の概要は、家森信善・富村圭・高久賢也「地域金融の現場からみた地域密着型金融—意識改革進む一方、収益力向上に課題—」『金融ジャーナル』（2013年7月）を参照して欲しい）。

金融機関から見ると、マッチングしたいのに、紹介できる先が少ないというのが実感なのであろう。しかし、これでは「貸したい」のに貸せる先がないと嘆いているのと同じであり、決して前に進む力は生まれてこない。金融機関の担当者が中小企業の経営者のやる気を引き出したり、強みを見つけ出したり、さらには、一緒になって強みを作っていくことを目指すべきである。待ちの姿勢から、自ら取引先企業の化学変化を起こす姿勢への転換が金融機関に求められるのである。

当然ながら、これを実現するには、金融機関の経営者が、そうしたことに取り組んでいる担当者を長期的な視点で積極的に評価する企業文化を創っていくことが不可欠である。