

〔中小企業懸賞論文入選作品〕

中小企業の存続・発展と メインバンクの役割・機能

近 藤 正 行
(株式会社医用工学研究所)
常 勤 監 査 役

< 要 旨 >

筆者が金融機関勤務や中小企業に転籍して経営に関与した経験に基づき、中小企業にとってあるべきメインバンク像及び中小企業が成長・発展段階で突き当たる問題に対してメインバンクに今後果たしてほしい役割・機能について述べる。

まず、あるべきメインバンク像であるが、中小企業がメインバンクに求めるものは、資金供給であり、特にいざとなった時にも安定的に金融支援を得ることである。その期待に応えるため、企業規模に合ったメインバンクが必要であり、小規模金融機関は時期がくればバトンタッチするという意識を持ってほしい。また、メインバンクの行員は、経営悪化時を想定し、企業のビジネスモデルや優位性に深い理解を持つとともに、適正な貸出シェアを心がけ、いざという時にしっかり金融支援できる態勢を整えてもらいたい。

次に、今後メインバンクに果たしてもらいたい役割であるが、中小企業が成長・発展して業容が拡大していくと組織的経営ができずに停滞してしまうことがまま発生する。

今後は、組織的な運営を行う金融機関での経験を持つ人材をメインバンクから派遣し、その経営指導により停滞をなくし、成長・発展を円滑に進めることが有効であると思う。

そのためには、金融機関において中小企業の機動性を損なわないような組織運営のノウハウを学ばせる人材育成を行い、併せてこの問題点に気付かないことの多い中小企業に対してもその有効性を知らしめることが実現のため必要である。

さらに、人材供給の方法については、従来のように行員を特定の会社に入社させるのではなく、非常勤や季節労働的な形態も活用して、必要とする中小企業に経営指導を行き渡らせることが有効ではないかと考える。

目次

はじめに

第1章 安定的な資金供給を担うメインバンクのあり方

1. 中小企業が金融機関及びメインバンクに対して求める役割・機能
2. 中小企業と金融機関のメインバンク認識のギャップ
3. メインバンクの行員・職員が持つべき認識と責務
 - (1)中小企業の業容に相応しいメインバンク
 - (2)経営悪化時の支援体制を考えた貸出のシェア配分
 - (3)取引先企業に対する深い理解

第2章 今後、メインバンクが中小企業に対して果たすべき役割・機能

1. 中小企業を取り巻く経営環境の変化とメインバンクに対するニーズの変化

2. 中小企業が成長・発展段階で突き当たる組織的経営の壁
3. 中小企業の経営に対する指導・助言
 - (1)中小企業の経営に対して一般的に必要な指導・助言
 - (2)具体的な経営指導の方法
4. 人材供給の面で果たすメインバンクの役割
 - (1)従来からの人材供給面での役割
 - (2)今後果たすべき人材供給面での役割
 - (3)金融機関における経営指導ができる人材の育成
 - (4)中小企業に対する組織的運営の有効性認識の醸成
 - (5)メインバンクから中小企業に対する人材供給の方法

むすび

はじめに

本論文は、中小企業や金融機関に対するアンケート等による実態調査に基づき、分析や推論を行った論文ではなく、筆者が、金融機関に勤務した中で、数多くの中小企業やその経営者と接してきた経験に加え、自らも中小企業に出向・転籍してその経営に関与するとともに、金融機関との折衝に関係した経験に基づき意見・提案として書いたものである。

その内容は、中小企業にとってあるべきメインバンク像を述べるとともに、多くの中小企業が発展段階で突き当たる問題に対してメインバンクに今後果たしてほしい役割・機能について述べたものである。

第1章 安定的な資金供給を担うメインバンクのあり方

1. 中小企業が金融機関及びメインバンクに対して求める役割・機能

中小企業が、金融機関に対して求める最も大きな役割は、何といても安定的な資金供給である。多くの実態調査等では経営指導や情報サービスの提供が求める役割にあがってくるが、あくまでも副次的であって、本音は必要な時に必要な金額を調達できるということにある。そのため、金融機関が主催する行事に多忙にも拘わらず、出席したりするわけである。

そして、金融機関の中でもメインバンクに対しては、いざとなった時、即ち、景気悪化等の要因により経営不振に陥った時にも、金融支援

を得られるということが最も期待する役割・機能である。

そのため、期末やキャンペーン時の様々な協力依頼に対しても、やむなく、いざという時の期待を込めて、極端なことを言えば祈るような気持ちで応じているのが実態である。一度でも、借入に窮した経験を持つ経営者なら、これこそが本音であると思われる。

2. 中小企業と金融機関のメインバンク認識のギャップ

中小企業側は、上記のとおり、いざという時のために思って通常から取引を行っているのであるが、自らの反省も含めて言えば、金融機関側では、取引先が経営不振に陥っていない平常時では、そこまでの認識を持ち合わせていないことが実態ではなかろうか。

大企業や地方名門企業であった場合は、経営悪化時にマスコミ等で取り上げられたりして、金融機関の支援姿勢も批判の対象となったりするが、一般的な中小企業では、経営悪化時にも注目を浴びないこともその一因ではなだろうか。

3. メインバンクの行員・職員が持つべき認識と責務

メインバンクとなっている中小企業を担当する行員・職員は、中小企業の経営者が切実に持つ安定的な資金供給及びいざという時の金融支援という期待を重く受け止め、その期待に応えるためにも、以下のような認識を持つべきと考える。

(1) 中小企業の業容に相応しいメインバンク

中小企業が存続・発展していくためには、その企業が必要とする借入額に相応しい適切な規模のメインバンクを選定することが望まれる。小さすぎず、大きすぎず、まさに身の丈にあったメインバンクである。

金融機関は顧客から預かった預金を元手に薄い利鞘で貸出をしており、貸倒損失が多額にならないよう貸出を小口分散させている。したがって、貸出残高が小さい銀行では、1先当りの貸出限度額も小さくならざるを得ない。中小企業の業容が拡大していけば、必要とされる借入額も大きくなり、貸出残高が小さい金融機関では、メインバンクとして支えていくのは難しくなる。

逆に、業容が小さい中小企業がメガバンクをメインバンクとした場合その他大勢の融資先に埋没してしまう恐れがある。経営悪化した場合、支店や行員は、詳細な調査・分析、銀行間の調整及び本店への説明等、並々ならぬエネルギーを必要とする。やはり、行員も人の子であり、支店にとってある程度重要な融資先でないとならぬのが実態ではなかろうか。

以上のように業容に相応しいメインバンクとなるよう金融機関においても、中小企業の規模拡大に伴って、規模の大きい金融機関にバトンタッチしていくことが望ましく、金融機関の職員にもそういう認識をもってもらい、自行の利益ばかりに囚われず、中小企業のためを思うモラルの高さを期待したい。

さらに、資金供給のみならず、中小企業が海外展開した場合に、海外子会社に対して十分な金融やサービスが提供できない場合も同様で

ある。

(2) 経営悪化時の支援体制を考えた貸出のシェア配分

メインバンクとなっている金融機関の行員には、自行の収益ばかりに目が行き、ともかく貸出シェアを高めようとするような行員が散見される。いざという時の対応、リスクシナリオを想定していないとしか考えられない。

メインバンクは、いざという場合には、銀行団のまとめ役として企業を支える役割を担うため、当然第1位シェアを有する訳であるが、あまりに高いシェアをとっていると、いざという時に中位行・下位行からメイン寄せといった対応をとられ協調して支援する銀行が見当たらなくなるということになりかねない。

したがって、経営悪化時を想定し、その企業の業種や業態にあった取引シェアを維持し、収益ばかりに囚われず、中小企業のいざという時に対応できるよう節度あるシェア配分を心がけるべきである。

(3) 取引先企業に対する深い理解

最近の金融機関の審査では、帝国データバンクと連動、決算書はコンピュータ分析によって注目ポイントが示され、それに対するコメントを記載してハイお終りという形態が多く、銀行員自身が調書に記載する箇所も減っている。したがって、銀行員は会社のこと、例えば何を作ってどこに販売しているかを知らないというようなことが結構ある。単にこれまで業績が良かったから融資しているのが、実態であったりする。

企業の業績が順調な時はこれでも差し支えないが、業況悪化時に支援を行うには、企業本来の製品やビジネスモデルの差別化や同業他社に対する優位性等の強みが支援判断のポイントとなってくる。メインバンクではその辺りを的確に把握できる目利き能力が必要である。

金融機関の行員すべてがそういう能力を有するというのは難しいと思うが、自行がメインバンクとなっている取引先については、少なくともそういう人材を担当させるべきである。それが、金融機関の責務であり、いざという時に頼りになる金融機関という評価に繋がるものと考ええる。

第2章 今後、メインバンクが中小企業に対して果たすべき役割・機能

1. 中小企業を取り巻く経営環境の変化とメインバンクに対するニーズの変化

中小企業を取り巻く経営環境は、周知の通り少子高齢化の進展やIT技術の発展等により大きく変化してきている。そういった環境変化により、中小企業は、従来からの路線を突き進んでいけば存続・発展できるということは少なくなり、新商品開発、他分野への進出、海外展開といった経営の方針転換が必要不可欠になってきている。

中小企業が経営方針の転換をする局面が増えてくると、メインバンクに対するニーズは、従来からの安定的な資金供給やいざという時の金融支援に留まらず、①経営に対する助言や指導、及び、②経営企画部門に対する人材供給といったものが加わってくると思われる。

ただし、それらニーズは現状では潜在的なも

のに留まっており、実際に経営指導や人材供給が活発に行われているとは言い難い。金融機関側では、中小企業の経営に対する指導・助言のニーズはあるものと考えているが、事業承継やM&A等の専門的なものを除けば、経営コンサルタントの領域と考えており、具体的にどのような経営指導をすればよいかというイメージがないのが実態である。一方、中小企業の多くは、自分たちが金融機関の経営指導を仰ぐような事項が存在するとは考えておらず、経営指導を仰ぐとすれば、業種特性や技術的等の専門的な指導と考えており、金融機関では相談相手として物足りないと考えているのが実態ではないかと思う。

2. 中小企業が成長・発展段階で突き当たる組織的経営の壁

生き残っていく中小企業は、経営者の発想力や眼の付け所であったり、技術力であったりと、各社が何らかの方法で優位性を構築したり、差別化を図ったりして強みを持ち、それを活用しながら存続・発展していく。

その存続・発展段階において、零細企業や小企業のうちは、経営者の目配りが行き届き、差別化や優位性が保たれた企業の経営は、問題なく順調にいく。

しかし、その企業が成長・発展を続けて業容が拡大し、従業員数の増加、子会社の設立さらには海外進出といった段階になってくると、優位性や差別化ができていた中小企業であっても停滞してしまうことがある。そういう場合、多くの企業が組織的経営という壁に突き当たっていると考える。大企業における大企業病と同じ

ようなパターンといえる。

中小企業の組織は、組織図上では大企業と同様に、社長がいて、担当役員がいて、部、課、係にそれぞれ部長、課長、係長が連なるという組織となっている。しかし、実態は、社長（多くはオーナー）をトップとして、担当役員、部長、課長も横一線で皆社長の号令一下で動くという鍋蓋状の組織形態となっていることが多い。専務、常務という役員がいても同様である。

この組織の長所は、トップダウンで社長が決定したことが速やかに実行に移され、リスクに直面した際も素早い対応が可能となる。有能な社長のもとでは、機動性に優れた組織体制であると言える。

ただ一方では、以下のような問題点が発生しやすいと考えられる。

①従業員が指示待ちとなる

企業の経営方針や中長期的なビジョンは社長の頭の中にあり、役員も含めて従業員が皆指示待ちとなり、自らが課題や問題を解決していくことに消極的となる。

②問題点や不満が埋もれて表面化してこない

管理職が部下の不満や問題点に気付いていても、解決に乗り出すことをしない。結果として、諦めた従業員が退職していくことになる。

③部間や課間の連携不足

共通の目標がないため、自分の属する部や課の利益を追求しがちになり、会社全体のためという発想がなくなる。

④課題や対策のフォローが不十分

経営計画が存在しないため、場当たりの対策に終始し、結果として課題や対策のフォロ

ーが十分でない。

⑤社長の世代交代が難しい

凡庸な社長となった場合には、組織が停滞してしまう。

以上のような組織的経営の問題点が、中小企業の発展を阻害し、機会損失を被ることとなる。

特に、海外展開などではそれが顕著に現れる。多くの中小企業が海外に進出していくうえで、最大のネックとなっているのは、海外子会社を経営管理する人材の不足である。海外進出して、国内で部長や課長であったような人が海外子会社の社長として送り込まれ、本社よりも数多い従業員の管理を任されるということが少なくない。しかし、そもそも日本本社でも組織的経営がなされておらず、そのような環境下で育った海外子会社社長も組織的な経営ノウハウは持ち合わせていない。その結果として、例えば製造業であれば、需要はあっても生産量が増えると工場がうまく回っていかず、受注を手控えることが発生する。また、需要があり利益が見込まれる国があっても、経営管理を担う人材の不足から進出を断念するということが発生している。

3. 中小企業の経営に対する指導・助言

(1) 中小企業の経営に対して一般的に必要な指導・助言

中小企業の経営者は、企業がある程度の規模になった段階で突き当たる組織的経営ができていないという自らの問題点に気付いていないことが多い。それは、経営者自身が大企業等の組織的な経営を行う企業に勤務した経験がな

い、或いは、勤務した経験はあっても管理者として組織運営をしたことがないということが多いためではないかと思われる。

中小企業の経営者は、組織上の諸問題が露呈し、壁に突き当たって悩んでいても、自らの業界、製商品、技術に詳しくない素人の金融機関に相談しても意味がないと考えている。金融機関側も、実際に中小企業に身を置いたことがある人は少ないため、中小企業に共通のこうした問題点があることに気付いていない。

中小企業のこうした問題点に対しては、金融機関（大企業）で行っている組織的な経営や運営を持ち込むことが、経営に対する指導・助言となりうる。ただし、大企業特に金融機関では、中小企業に比較して諸々のリスクが大きいことや各種規制等のため、過剰な部分が多々あるので、そのエッセンスを吟味しながら中小企業の機動性を損なわないような形で持ち込むことが必要となる。

例えば、人事制度でも金融機関にあるようなコース別人事制度をそのまま導入すれば中小企業の活力を削ぐようなことになりかねない。大企業のものが何でも良いのではなく、仕組みとして円滑に組織を動かす、或いは、従業員のやる気を引き出すための制度や体制作りのエッセンスを持ち込むことが肝要である。

(2) 具体的な経営指導の方法

これは実質的には、経営コンサルタントが行う指導と同じものになるかもしれないが、中小企業内の問題についての解決策は従業員自身が分かっていることがほとんどであり、問題点や解決策の断片的な情報を組織的な運営ノウ

ハウによりコーディネートして、仕組みとして、経営課題に取り組む体制の構築、風土作りをしていくことが経営指導となる。

経営指導の一般的な方法としては以下のようなものとなる。

①中長期的なビジョンの策定

経営者の考えていることや方向性を明らかにし、従業員に計画策定や課題解決の判断基準を示す。

②定性的な経営計画の策定・フォロー

企業の経営課題を絞り込み、具体的な対策とスケジュールを明確化して確実にフォローする体制を整備する。

③権限委譲と報告体制の確立

経営者から部下に本当の意味で権限移譲を図り、その結果報告をルール化する。

④新たに発生する問題や課題を吸い上げる仕組み作り

迅速な課題解決体制の構築と従業員のモラル向上を図る。

4. 人材供給の面で果たすメインバンクの役割

(1) 従来からの人材供給面での役割

大企業に対して、知名度や待遇の面で劣ることの多い中小企業においては、優秀な人材を確保することは難しい。そういう中で、中小企業が優先的に採用するのは、技術者や営業といった直接部門の従業員となる。間接部門の人材を採用して、その人材を間接部門専任で育成していくのは、限られた人数で利益極大化を目指す中小企業ではコスト高となりかねない。

総務・経理等の管理部門を担う人材は、既に法律面や対外折衝等の幅広い経験を有する

人材をメインバンク等外部から受け入れることが費用対効果の面で優れている。一方、メインバンク側からしても、組織活性化やある意味のリストラ対策としても有効であるので、両者の利害が一致しており、従来から行われてきている。

今後は、これに経営指導を担う人材の供給を進めることがメインバンクの役割であると考ええる。

(2) 今後果たすべき人材供給面での役割

中小企業には、今まで述べてきたように、ある程度の規模となった段階でさらなる成長・発展を阻害する“組織運営がうまくいなくなる”というネックが存在する。

中小企業の成長・発展を加速し、機会損失をなくすためにも、メインバンクからの人材供給でそういった面を補強していくことが一つの解決策になるのではないかと思う。

具体的には、従来からの総務・経理部門ではなく、経営企画や社長補佐に人材を供給して、その人材が、組織運営に関する経営指導の部分を行うことにより中小企業の成長・発展がスムーズにいくものと考ええる。

(3) 金融機関における経営指導ができる人材の育成

そもそも金融機関には中小企業に比較して有能な人材が揃っており、組織的経営が行われる大企業の一員としてその風土が身に付いているということである。

しかし、現状のまま中小企業に派遣しても組織的経営の経営指導をできる人材は多くはない

と思われる。それは、今まで述べたとおり、中小企業の本質的な問題点がどこにあるかを十分に理解しておらず、その裏返しとして大企業の組織的経営の有効性を十分に理解していないためである。

経営指導のできる人材を育成するには、決して新しいことを教える必要はなく、金融機関の組織運営、普段自分たちが行ったり、従ったりしている制度や仕組みの本質的な意味を理解させることでノウハウは習得できると思われる。その意味が理解できれば、金融機関だから行っているが、中小企業には必要ないことも理解できると思われる。

このような形で教育を行えば、金融機関で支店運営を担っていた人材ならば、組織的経営に関する経営指導は十分に可能である。

(4) 中小企業に対する組織的運営の有効性認識の醸成

従来、今まで述べてきたような経営指導は、経営コンサルタントの領域であったと思うが、中小企業で経営コンサルタントを導入する企業はやはり少数に留まる。これは、経営コンサルが自社の問題点の直接的な解決策でないため、有効ではないと考える経営者が多いからと思われる。

しかし実際は、直接的な解決策ではないものの、結果的には課題や問題点の解決に繋がり、その過程において、人材の育成や従業員のモラルアップが図られ、急がば回れで結局は近道となるものと思われる。

メインバンクにおいて経営指導のための人材育成を行うと同時に、中小企業に対しても、政

府や中小企業団体等を通じて、組織運営の改善が有効であるとの認識を醸成していくことが必要である。受け入れる側にその効果に信頼を寄せる土壌がなければ、経営指導は意味をなさないものとする。

(5) メインバンクから中小企業に対する人材供給の方法

従来から、金融機関ではある程度の年齢となった場合、グループ企業や中小企業等の取引先企業に出向・転籍という形で人材供給をしてきた。取引先企業に行く場合は、総務・経理の間接部門のポストに付くことが多いものの、一部には、経営企画や社長補佐という経営指導的な役割を担うポストに付くこともある。しかし、実際は常時その仕事に従事するほどの仕事量はなく、担当職務が曖昧ということがあったと思われる。

そこで提案したいのは、常勤形態でなく、非常勤或いは季節労働的な人材供給を行ったらどうかということである。

組織的経営の導入を図るポストは、毎日出勤して作業する必要はない。例えば、計画を策定する特定の時期のみの出勤であったり、指示をして作業を部下にさせフォローするの繰り返しであったりと、必ずしも常勤は必要ないということである。そうなれば、一人で数社の経営企画部門長をこなすことは十分可能であると思う。また、従業員にスキルやノウハウが定着したら必要ない訳である。

経営コンサルタントは一回きりであるのに対し、このメインバンクからの人材供給は仕組み・風土が定着し、従業員が育つまで何度も指導を

行うことができる。結果として、中小企業にとって有能な人材のノウハウ、或いは、経営コンサル機能を低い費用で必要な期間だけ享受することが可能となるものと思う。

海外子会社への経営指導についても、何年も行ったきりでは、メインバンクから派遣できる人材も限られると思うが、季節労働的な受け入れであれば幅広い人材を派遣することが可能となる。

メインバンクからの人材供給が、金融機関で幅広い経験を積んだ行員をより社会に貢献する形での活用に繋がるものと考ええる。

むすび

日本が国際的な競争の中で、引き続き現在の

ような地位を確保していくためには、競争力のある大企業ばかりでなく、中小企業全体の競争力を高めるとともに、中小企業から中堅企業、さらには大企業へと発展していく過程をより円滑に進めることが、日本全体の競争力を高めていくものと思われる。

その一つ的手段として、差別化や優位性を有する中小企業が、業容拡大する過程や経営の分岐点で停滞することなく成長・発展するためにも、金融機関、特にメインバンクに集められた有能な人材を経営指導のための人材供給という形で最大限に活用することが有効であると考ええる。