

環境変化の本質と中小企業の可能性



清水 啓 典
(一橋大学名誉教授)

目 次

はじめに

第1節 環境変化の本質

A. 少子高齢化・人口減少

- a. 量から質への変化
- b. モノからサービスへの需要シフト

B. 技術環境変化

- a. 市場拡大のスピード
- b. サービスの直接供給：人はサービスしか消費できない
- c. 製造業のサービス業化
- d. 取引費用の低下：最適企業規模の縮小・分散企業の集合体

第2節 中小企業の特性と強み

- a. 強みとしての低い人件費
- b. 人材育成とインセンティブ
- c. 柔軟・迅速な変化対応力：大企業との対比
- d. フィンテック：成功のカギは早期の失敗・自由な環境

第3節 中小企業金融機関の対応

- a. 金融政策と銀行貸出
- b. 中小企業金融機関の課題：リスク回避からの脱却
- c. 取引費用の低下と金融機関の将来

おわりに

はじめに

第4次産業革命とも称される現在の技術進歩は、全産業分野へのIoTの浸透と共にそのスピードと影響力を際限なく加速しつつあり、世界や企業活動を取り巻く環境は地政学的にも激変

している。この様に大きな環境変化は中小企業にとっては与件として受け入れざるを得ないものの、自らの分野に係わる変化の本質を見極めさえすれば、変化への対応が比較的容易な中小企業にとって飛躍のチャンスとも言える。事実、最近の世界的企業のトップ・グループは、

グーグル、アップル、フェイスブックなど、小さなベンチャー企業から急速に成長し、短期間に世界的規模に成長した例が多くを占めている一方では、環境変化に対応できなかった電機産業界大企業の苦境が伝えられている。中小企業でなければ達成できない変化への対応があり、成功すれば急速に世界的企業へ成長する可能性も少なくない。

そこで本稿では、中小企業を取り巻く環境変化の本質は何か、その中での中小企業の特徴や強みと弱みは何か、中小企業活性化の方策や中小企業金融機関に求められる課題などについて検討して、全体として中小企業の持つ可能性について議論をしておきたい。以下ではまず第1節で経済全体の急激な環境変化を概観し、その本質は何かを論ずる。次に第2節では、その環境変化に対応するための中小企業にとっての可能性とそれを実現するために必要な条件や課題を探る。その上で第3節において、そのような中小企業の可能性を実現するための中小企業金融機関に求められる対応についても検討することとする。

第1節 環境変化の本質

A. 少子高齢化・人口減少

a. 量から質への変化

日本では少子高齢化により市場が縮小すると悲観的見方が多い。確かに、従来と同じ商品やサービスを提供している伝統的市場だけを見れば人口減少で需要は低下するかもしれない。しかし、現実には起きていることは単に市場規模が縮小するのではなく、現在少子高齢化に伴って生じている変化の本質は需要の内容が量か

ら質に移行している点にある。例えば、少子化により子供関連の市場が縮小している様に見えるが、確かに子供の数は減少しても、衣食住や教育関連支出を含めて子供一人当たりの支出は増加しているので、市場全体が縮小しているわけではない。両親と祖父母を加えたシックス・ポケットと言われるように、より良い生活環境や幼児教育への支出、旅行やテーマパーク・食事、音楽など子供を軸に親・家族が一緒に楽しむ市場など、将来に続く子供関連の支出や市場は、従来の子供関連の市場の概念を超えて拡大している。例えば、幼児の絶対数は減少していても、外国人による英語教育や自然とのふれあい、スマホで居場所の確認できるスクールバスでの送迎、多数の写真で園児の状況を毎日保護者に報告するなど、多様な経験と丁寧な対応を特徴としている幼稚園への入園希望者は急増しているし、テーマパークは子供を軸とした家族向けの市場である。縮小しているのは単に子供の数に比例した商品やサービスしか提供していない伝統的市場である。子供関連の市場に関しては、如何に需要の質の変化に対応したより高い付加価値を持った商品やサービスを提供するかが問われることになる。

また、高齢化に関しても健康長寿は人類の普遍的願望であり、快適な健康寿命の延長や老後の生活を楽しむための市場ニーズは高齢化の進展でむしろ拡大する傾向にある。健康長寿に資するとされるオーガニック食品や生産履歴の明確な食材、栄養補助食品、また体力の増進維持のためのスポーツジムなど、全人類最大の長寿願望に関する市場と考えれば、高額支出を厭わない大市場が出現していると見ることも出

来よう。高齢者には富裕層も多く、時間を掛けたクルーズや7つ星列車などに見られるような、快適なりタイア生活のためのサービス市場や、清潔で快適・便利な生活環境のための生活環境関連商品を販売するホームセンターやドラッグストア、高級家電、ファッションやブランド、宝飾品市場など、この面でも高品質を求めて多額の支出を厭わない巨大市場が拡大しつつあると考えるべきである。

この様な質に対するニーズの高まりは単なる商品の提供では満たすことが出来ず、付随的に提供されるきめ細かなサービスの質がその価値を決めることになる。レストランに対するニーズに見られるように、サービス提供は人的な対応が不可欠で労働集約的な業種である。それ故、サービス産業分野では中小企業が中心的役割を果たしており、一律に大量の商品・サービスを提供する大企業には対処が困難な市場である。しかし、当然のことながらそこには激しい競争と陳腐化があり、変化する顧客ニーズを見極めきめ細かく対応できるかどうか成否を分けることになる。この様な最終的には人が介在するサービスを中心とする市場では、不可避免的に中小企業が担い手になっている場合が殆どである。

例えば、食材の健康志向は大きな潮流となっているが、食品売り場での産地やトラックレコード表示やオーガニック食品の品揃え、嗜好の多様化への対応などに加えて、流通ルートもスーパー、コンビニ、大規模モール、ネット通販など、多様な競争があり、それぞれが高品質、便利さ、選びやすさなど、商品自体よりもそれに伴うサービスによる付加価値を提供できるか

どうか差別化の重要なポイントとなっている。この様な商品やサービスを供給できるのは末端でそれを担う中小企業が、より低い人件費を基礎に実際の供給を担っているからに他ならない。大企業に比べて低い賃金水準は経済のサービス化の中では中小企業の強みとなる重要な要素であるが、この点については後に改めて触れることとする。

b. モノからサービスへの需要シフト

質の向上には付随するサービスの拡大が不可欠であるし、それこそが付加価値や継続的收益の源泉となる現象はあらゆる分野で生じている不変の傾向である。電子モールの拡大は小売業において、宅配便サービスと組み合わせて消費者の買い物の手間と時間を節約するサービスを提供している結果である。また自動車市場でも高級車にはトラブル時に場所を問わずどこでも対処できるサービス体制による安全・安心の提供、高級ホテルやレストランでの質の高い環境や接客態度、快適なビジネスクラスやクルーズ船での旅行など、高い付加価値にはサービスの高度化が不可欠である。形のある商品や耐久消費財などの需要は物理的限界があるが、それが提供するサービスという面から見ると需要はいくらでも高級化できるし物理的限界もない。サービス産業は中小企業が支配的な分野であり、この様な視点から見ると中小企業に有利な市場は大きく拡大しているとの見方が可能である。

サービスは末端で顧客に直接提供するので、この分野は中小企業が担っている場合が多く、例え大企業が提供している場合にも、その末端

で実際の業務を担っているのは下請けとして支援している中小・個人企業であるケースも多い。サービス提供は必然的に労働集約的であるため賃金水準が大きなコストになり、その価値は人材教育の質に大きく依存する。その点ではより低い賃金で質の高い労働サービスが提供できる中小企業が、必ずしも単独で全てを提供するのではなく、大企業の末端業務の一端を担うようなサービス提供を行うことにより、経済全体としての効率性を高める役割を担うことになる。

高齢化の動向に関して拡大が確実な介護市場も代表的な労働集約的なサービス業であり、いかに高品質のニーズに応えつつコストを圧縮して増大する需要を満たしてゆくか、ロボットの導入など技術進歩が期待されている。サービス高度化のニーズの増大はきめ細かな現場での

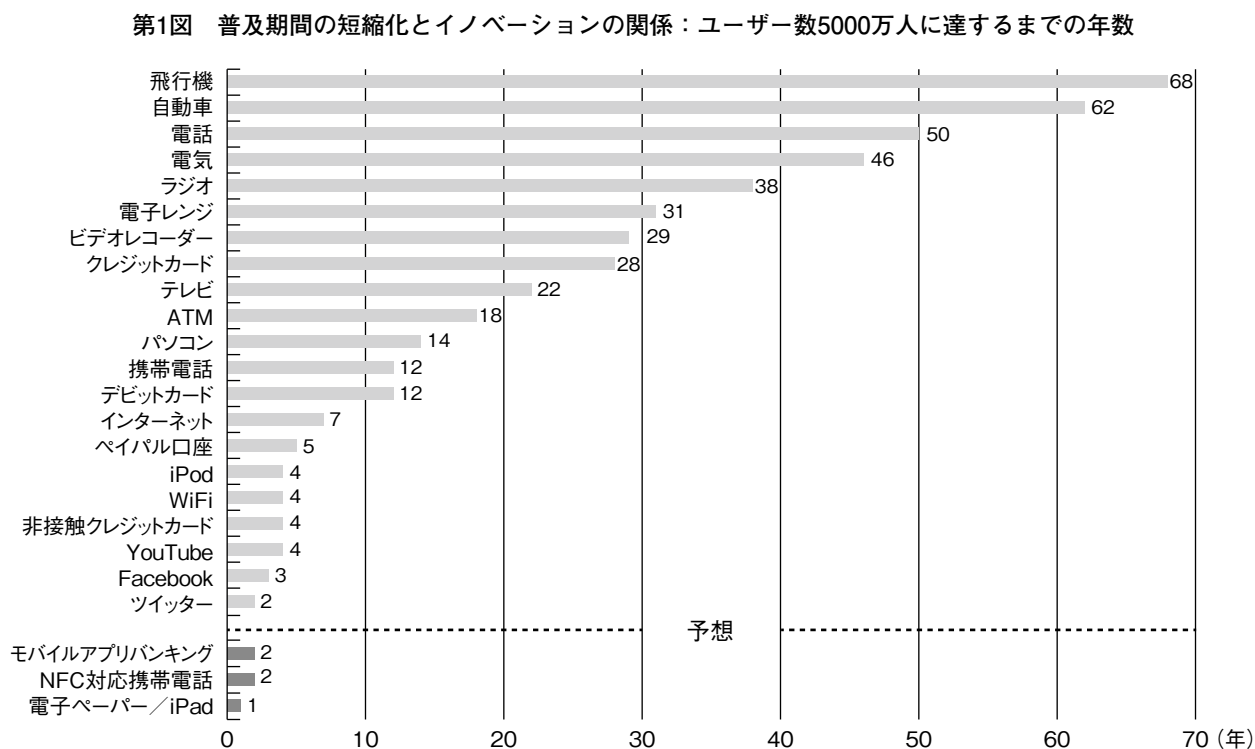
対応が出来る中小企業の収益機会となり得る分野が拡大していると見る事が出来よう。

B. 技術環境変化

a. 市場拡大のスピード

少し長い目で見ると技術進歩に伴う大きな環境変化は、一つのイノベーションが生まれて普及するまでの期間の驚異的な短縮化である。

第1図は過去からの様々なイノベーションの利用者数が5千万人に達するまでの年数を表している。飛行機や自動車などは60年以上の時間が掛かっているが、最近になるほどその期間は加速度的に短縮されてi-phoneやゲームアプリなどは新製品の発売と同時に世界中で数億人単位のユーザーが生まれる。それは同時に新製品の陳腐化のスピードも早いことを意味する。



(資料：ブレット・キング著、上野博訳、『脱・店舗化するリテール金融戦略』)

次に触れるように、スマートフォンの登場によって世界的に電機業界の競争状態が殆ど一瞬というほどの短期間に様変わりし、伝統的な電器製品の製造企業が消滅した例も多い。この様に市場拡大のスピードが益々加速化しているということは、既存の技術や商品・サービスの陳腐化のスピードが早いことをも意味する。この市場変化と拡大のスピードこそ環境変化の大きな要素である。

大規模な設備や多数の従業員や組織を抱える大企業では急速な変化への対応は困難を伴うが、この観点からは中小企業は組織が小さい故に変化に早く対応できる柔軟性を持っているので、市場変化のスピードの加速化は有利な方向に働く要素である。しかし、対応できなければ市場を失うのも早いので、変化を見通してスピードを持って変化に対応できる中小企業でないと競争から脱落する可能性も大きい。変化にスピードを以て対応できるという自らの特性を如何に認識し活用するかが問われることになる。

b. サービスの直接供給：人はサービスしか消費できない

今後成長するのはサービス分野であり、製造業のシェアは次第に低下することは周知の事実である。これはもともと、人はサービスしか消費できないため、所得が増加するに従ってサービス消費が増える、という自明の事実から来ている。例えば、耐久消費財とされる車や家具、電器製品にしても、人が消費するのは財そのものではなく車が提供する輸送サービス、家具の提供する快適な居住環境、冷蔵庫や調理器具、エアコンやテレビなどが提供する冷蔵や加熱サ

ービス、快適な室温、映像や情報入手という、保存できず消滅するサービスに他ならない。耐久消費財が需要されているのは、消費者の必要とするサービスがそれらの財を持たなければ提供されなかったからである。食事にしても食材に調理というサービスを加えたものを消費していることになるし、衣服にしてもその維持のための洗濯や手入れというサービスと組み合わせた消費と考えることができる。

また、サービス提供という面から見ると、コンビニエンスストアは食品を売るだけではなく、加熱・冷却済や調理済みの食品を提供しているので単なる食材ではなく直接サービスを付加した食品を提供しているし、既に関わりやすく選ばれた商品を提供しているという意味で、売れ筋の商品選択サービスを提供しているとも出来る。近くにコンビニがあれば単身者などは大きな冷蔵庫を持つ必要が減り、デパートやスーパーに比してコンビニの売上げが伸びコンビニからの距離がアパートの価値に影響する様になっているのも、商品自体よりもそれに付随するサービス提供が小売業でもより大きな要素になっていることの反映である。

従来サービス分野は人対人の対応が必要なため労働集約的な生産性の低い産業と見なされてきた。しかし、社会全般に及ぶ多様なイノベーションはこの概念を大きく変化させ、人に頼らなくても提供できるサービス、言い換えればサービスを直接消費者に効率的に供給するケースが飛躍的に増加している。スマートフォンとスマートアプリを組み合わせた無数の多様な新しいサービスの提供は身近な実例である。かつてはそれぞれの電器製品を購入しないと利用で

きなかったサービスが、スマートフォンの出現によって多様な家電機器に代替して必要なサービスが利用できるようになって、電機業界の大変革が生じたことはよく知られている。スマートアプリとの組み合わせでスマートフォンはカメラ、ビデオ、時計、懐中電灯、ゲーム機、高度計、気圧計、騒音計、万歩計、カーナビ、など別々に必要とされた機器の市場や音楽、映像、翻訳、地図、辞書、書籍、新聞、等々、あらゆる分野の市場を奪っているのみならず、日本では規制のためにまだ一般的ではないが海外では標準的なサービスとして急拡大している、UberやLyftの配車サービスのようなタクシーに代替する安価で便利・快適な新しい移動サービスを生み出している。配車アプリではスマートフォンで乗車場所と目的地を入力すれば、料金や運転者名前と写真、どのナンバーの車がどこに居て何分後に到着するかが分かり、利用時に現金支払いをする必要もなく、利用者の評価システムがあるので、車の状態や運転者のマナーもよいし米国では一般にタクシーよりも大幅に安く、規制が緩和されれば日本でもいずれ大きな市場になると予想される。これは運転者として誰でもが容易に参入できるサービス市場が現れることを意味しており、多数の個人事業主が起業したに等しい現象が生じている。

これらはサービス提供に注目した商品開発であるが、特定の機器の販売と異なりそれらが使用される限り継続的に対価を獲得することができる。サービスの直接供給は利用者の時間のより効率的な利用や配車サービスのように人や車の効率的利用など、社会全体の効率性向上に貢献しているので市場は今後一層拡大するもの

と思われる。

c. 製造業のサービス業化

近年の技術進歩による大きな潮流はサービスの直接供給が可能になった結果、製造業とサービス業との区別がますます曖昧になっている点である。

たとえば、飛行機のジェットエンジンを作っているロールスロイスはもはや単にジェットエンジンを供給しているのではない。彼らの顧客である航空会社が求めているのは安全に飛行機を運航するというサービスである。そのため現在ではロールスロイスはエンジンに多数のセンサーを取り付けてインターネットを通じてエンジンの状態を常時監視しつつ、必要な整備サービスを発見して適切な整備方法を指示し、定期的な点検の実施を指導して安全な運行環境を維持するというサービス、言い換えれば安全な飛行時間を供給している。ジェットエンジン自体はロールスロイスの供給しているサービスを支える重要な手段の一つではあるが、継続的な収益はそのメンテナンス・サービスから得ている。コピー機やエレベーターなどの既存業界でも多くの例があるが、IoTの進展に伴って多くの製造業では同じ動きが加速しており、高級な製品はそれに付随するサービスによって差別化を行っている例が多い。例えば上述のアップルも、売り切りになるiPhoneの様な機器やアプリ販売だけではなく、それを使用する通信会社からの通信料やアプリの使用から得られる収入を通信業者や開発業者と分け合うレベニューシェアや大容量クラウドの使用料など、それらの提供するサービスが使い続けられる限り継続

的に得られる収入が重要な収益源泉となっている。

大企業の製品供給や大型の設備機器などの場合にも、付随するメンテナンスや保障・修理など、継続的に使用するために必要なサービスや安全・安心面の付加価値で差別化が行われているが、直接消費者や需要家に接する末端でサービス提供を担っているのは、それぞれの地域の下請け中小企業や多数のアプリの開発のベンチャー企業である場合も少なくない。これは車の場合にも、使用する限り日々必要なガソリンの供給サービスが地域の中小企業の運営するガソリンスタンドによって支えられているのと似ている。その意味で、経済全体のサービス化の動きは中小企業の活動に適した市場の拡大と考えることが出来る。

d. 取引費用の低下：最適企業規模の縮小・分散企業の集合体

第4次産業革命とされる最近のICT技術の進歩は企業のあり方自体にも大きな変化をもたらしつつある。ICT技術進歩が企業経営にもたらした影響は一言で言うならば、取引費用の低減だと総括することが出来る。取引費用とはある個人が購入・生産・販売などあらゆる経済活動を行う場合に取引相手と物事を進めるために要する時間や経費など全てを含む概念であり、条件の良い相手を見つけて料金や納期を決めて契約を結び、取引後に決済をするという一連の手続きに伴う時間と手間と費用の全てを含んでいる。

この概念が企業の存在にとって本質的な問

題であることを指摘したのは、1991年にノーベル経済学賞を受賞したロナルド・コース・シカゴ大学教授の著名な論文「企業の本質」(*Nature of the Firm*, 1937年)¹である。そこでは具体的な取引費用として、適切な価格水準を発見する費用や一連の商取引に伴う多数の契約を交渉し締結する費用を挙げている。

そこで企業とは、これらの費用を低減させるために企業内部に取引の一部を取り込んで外部との契約数を減らし、従業員との雇用契約によって契約期間を長期化するなどの工夫によって契約や取引に伴う費用や時間を減らすという活動を行っている組織であることになる。それ故コースは、企業規模は外部での市場取引を追加的に増やすための費用が、同じ取引を企業内部で組織化する費用と等しくなるまで拡大すると述べている。つまり、企業規模は市場取引の費用が大きい場合には大きくなり、市場取引が効率的になりその費用が低下すれば縮小するのである。

そこで最近のインターネットやスマートフォンを通じたICT技術進歩の本質が、取引相手相互間のコミュニケーションや契約に関する取引費用を劇的に低下させたことにあるとすれば、技術進歩の潮流は企業の最適規模を低下させていることになる。この具体例は既に述べたUberやLyftの配車サービスに見ることが出来る。これはスマートフォンに触れて配車が必要な自分の居場所と行き先を入力するだけで、直ちに誰が運転するどのタイプの車が今何処に居て何分後に到着するか、また目的地までの料金が距離や混雑状況に基づいて直ちに表示され、

1 R.H. Coase (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, Vol.4, No.16. (Nov. 1937), pp.386-405)

乗車後も登録済みのクレジットカードでの支払いが行われるので、現金を持つ必要がない。しかも競争的に供給されるのでタクシーよりも大幅に安い。これは車による移動サービスの取引費用が、タクシー会社という内部組織を利用するよりも市場を利用した方が低いためである。タクシー会社が多数の車と運転手を抱えて車の維持費と人件費を企業の内部取引として処理し、迎車場所を無線で連絡して配車サービスを提供するよりも、市場を通じて時間の余裕のある人が余裕のある時間帯に自分の車で移動サービスを提供する費用の方が安くなったため、供給者の企業規模が一人一人のUber参加者という個人企業の規模に縮小したのである。もちろんUberという配車サービスを提供する企業自体は世界的規模のサービスを提供する企業になり得るが、それが同時に無数の個人企業を生み出している。見方を変えれば、Uberは配車自体ではなく、技術進歩で取引費用が低下した情報提供と契約サービスに限定して企業の内部組織に取り入れ、実際の移動サービスは企業内部に取り込むよりも低コストの市場取引に任せるという企業形態を選択したことになる。

時価総額で世界最大規模の企業になったアップルも、販売する製品の製造は市場取引を利用してファウンドリーに任せ、自らは製品の開発設計に特化してアプリ開発に必要な設計情報を提供することで、それを利用した無数のスマートアプリの開発を外部企業に促し、関連企業全体として巨大なサービスを提供している。アップル関連での事業に係わっている企業は大企業から各アプリを提供する中小・ベンチャー企業を含めて多種多様であるが、それぞれが自

らの特質を活かして取引費用が最低となる事業範囲を選択しているとも見られる。言い換えれば、アップルは多数の大企業から中堅・中小企業の集合体として、i-phoneに求められるサービスを提供していることになり、多様なアプリを作成して供給する中小・ベンチャー企業がなければ成り立たない事業ということもできよう。

以上のような変化を中小企業という視点から見ると、技術進歩を利用してより低コストで高品質なサービス供給が出来るようになれば、従来は大企業が内部に取り込んでいた事業が市場取引に委ねられるようになり、中小企業の活動範囲は一層拡大していることになる。言い換えれば、企業間の取引費用が低下したために、一つのサービスの供給が一企業からではなく、多数の分散企業の集合体から供給されるようになる。そこでは中小企業のより低い人件費や変化に迅速に対応できる特性が重要な意味を持つことになる。

第2節 中小企業の特性と強み

そこで次に、以上のような環境変化が生じている中で、改めて中小企業の特性と強みを検討してみよう。

a. 強みとしての低い人件費

既に前節で、今後継続的に一層の拡大が見込まれる分野はサービス提供であることを指摘したが、サービスの提供は基本的には対人での対応が必要となり中小企業に適した分野である。i-phoneの様に機器やアプリだけを通じて供給可能なサービスもあるが、多くのサービス

はなお人手が必要であり労働集約的な面を持っている。その際に競争力を維持するにはより低い人件費で効率的なサービスを提供できる体制の構築が不可欠であり、それが中小企業の競争力の源泉になる。大企業は不可避免的に高賃金の社員が多くコスト高であるため、そのような部分をカバーするために多数の子会社を設立して賃金水準を調節している。事実、子会社設立の主要な動機の一つは、より付加価値の低い分野の事業をより低いコストで運営するために、親会社とは異なる給与体系を適用することに他ならない。

しかしこのより低い給与体系は、中小企業側から見ると大企業に比した自社の強みでもある。特定の分野に特化した高い技能を持つ人材をより低い賃金で効率的に配置できれば、非常に強い競争力となる。特定分野において他社には真似の出来ない特殊技能を持った人材を抱え、市場は小さいながら高い競争力を持っている中小企業は多い。そのような特殊技術は市場ニーズや技術が変化する過程で、より大きな分野の需要や市場に結びつく可能性も少なくない。低い賃金水準は中小企業の弱みであるが、それを強みとして活かすことが出来るかどうかが企業の競争力の源泉となるであろう。

b. 人材育成とインセンティブ

より低い賃金体系は中小企業の強みであると述べたが、そこで課題となるのはより高品質の人的サービスを提供するための人材の質である。より低い賃金体系を維持しながら如何により高品質の人的サービスを提供できるかは、とりわけ中小企業にとって重要な課題である。そ

こで最近の技術進歩を取り入れた高品質サービス維持方法の一つは、市場評価を利用したインセンティブ・システムの導入である。

例えば、Uberの配車サービスでは登録する運転者に車の清掃状態を含めて明確なマナー遵守の行動基準を示し、乗車後は直ちに運転者と利用者が相互に利用時のマナーや満足度を5段階評価するようになっており、自らの平均評価水準を簡単に確認できる。一方的な評価では偏りや悪戯が起こる可能性もあるが、多数の人々による双方向の評価であれば大数法則に従ってより正しい評価が期待できる。余りに評価の悪い運転者は登録を抹消される可能性もあるため、諸外国ではマナーの悪い運転手も多いタクシーよりも非常にマナーが良いとの評価が一般的である。運転者のみならず利用者が誰かも特定できているので、利用者が運転者の評価をチェックできると共に、マナーの悪い利用者は運転者側からチェックされて避けられる可能性もある。

この様に相互のコミュニケーションに関する取引費用が低下した結果、品質維持に市場評価を取り入れたインセンティブを通じてサービスの品質維持を図っている。インセンティブを通じた自己研鑽は人材成長の要であり、個人が容易に特定できる評価システムは中小企業にとっても人材育成とサービス向上の有力な手段として活用できる可能性があるだろう。事実顧客によるサービス評価は既に広く行われているが、紙ベースではなくスマホを通じて瞬時に簡単に実施できるサービス評価は中小企業においては今後拡大すると思われる。

c. 柔軟・迅速な変化対応力：大企業との対比

既に述べたように加速度的なスピードで市場環境が変化する中では、変化に対する柔軟で迅速な対応が不可欠である。一般に中小企業はその規模が小さいために柔軟で迅速な対応が可能であるとされている。その要因の一つは、規模が小さいために市場の変化が目に見えて問題が発見しやすいことがある。大企業の場合には、組織が大きいために何処に何の問題があるのかを発見すること自体が容易ではない。

例えば、東芝の例のように、組織が巨大で、経理部門が意図するか否かを問わず問題点が表面化しにくい対応をしていれば、問題の発見自体が遅れて取り返しのつかない段階になってやっと問題点が発覚するという事象も生じる。経理的に評価の仕方の分かれる項目は多数あるし、膨大な減価償却費を持つ大企業であればあるほど正確な業績評価には困難が伴い、判断は監査機関次第という場合も少なくない。経営トップの在任期間も数年しかない中で株式市場の評価に曝されるため、長期的な視野を持ちにくい面もある。それ故、規模が小さいために問題点が直ちに明らかになると言う特徴は中小企業の強みでもある。逆に見方を変えれば、問題点発見の容易さは経営が不安定であることをも意味する。しかし、問題点が分かれば何らかの対処は可能であり迅速な対応策の模索に繋がるが、問題点自体が把握できなければ気が付かないうちに手遅れになる可能性がある。

そのため大企業では、いわゆる大企業病を避けるためとして、分野ごとに組織を分割する事業部制やカンパニー制を導入する例もある。し

かし、この分権的意思決定も問題点がないわけではない。例えば、事業部制で機器製造部門と家電最終製品事業とを分割した場合、製造機器に関しては極めて高度で他社の追随を許さない独自の技術を持っていたとしても、その製造機器を内部の他部門に販売しているだけでは収益は限られるので、その技術力を活用するには製造機器の外販を行うことになる。高い技術故にその製造機器は他社が購入して、自らの家電最終製品と競合する製品を作り始めることになり、企業全体としての収益基盤である家電最終製品の市場で安価な競合品を自ら作り出すことに繋がる。この例は、日本の電機企業から高度な製造機器を購入し、最終製品の受託製造に特化した事業を展開して世界的企業に育った鴻海精密工業などである。

日本の家電企業は自らのブランドに拘らなければ、技術的には世界を視野に入れたより大きな市場を得ることが出来た可能性がある。分権的な意思決定システムの下では、長期を見通した企業全体としてのコア事業の選択が困難になる面がある。その意味で、中小企業の場合には問題点や技術力が明確であるので、市場ニーズにマッチした対応が出来れば急速な成長が期待できる。近年急速に世界的企業となったグーグルやアップルを始めとする企業群は当初はいずれも数人のベンチャー企業であり、環境変化に独自の技術とアイディアで対応して成長した中小企業であった。理想を掲げて変化をリードし環境変化に迅速に対応する柔軟性とスピードこそが中小企業の強みであり、成功した企業に共通の特徴である。

d. フィンテック：成功のカギは早期の失敗・自由な環境

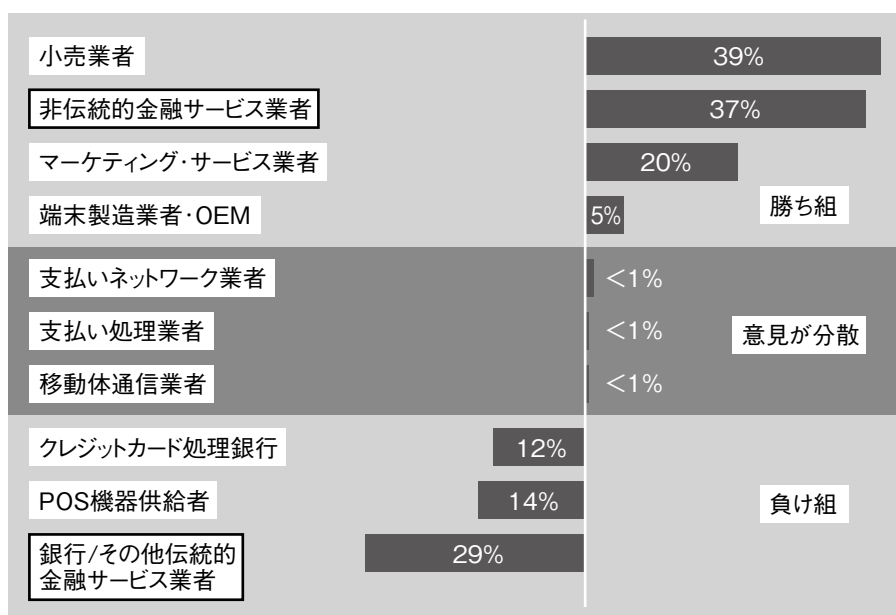
技術進歩に関して最近大きな話題となっているのはフィンテックである。ベンチャー企業が中心的役割を果たしているこの分野は中小企業の可能性を考える上で参考になるケースが多いので、技術環境変化への対応の例として検討しておきたい。

周知の通り、フィンテックを利用した他分野から新たな市場を開く形での金融市場への参入は世界的に激化している。アルファ碁の勝利や自動運転の進歩に象徴されるディープラーニング人工知能や自然言語を解するコンピューターの発達のように、人に代替するサービスも現実のものとなりつつある。預金、審査、貸出などの銀行業務を分解してそれぞれに特化する専門企業にアウトソーシングして全体として金融業務を推進する動きもあり、伝統的金融機関の存在意義自体が薄まりかねない。現在フィンテ

ックの影響は金融市場全体から見ればまだ小規模の市場に留まっているが、その拡大のスピードは目覚ましく、将来は金融市場の構造や概念、規制体系までも大きく変革させる可能性を秘めている。当然のことながら、金融機関の将来戦略として、フィンテックを利用した規制の枠内で可能な顧客価値の高い新サービス、新商品や新営業形態の開発が金融業界の焦点となっている。だが、余りに多様な分野で飛躍的な技術進歩が進展しつつあり、どの技術が最終的な成功を収めるかの見極めは容易ではない。

そこで、第2図に示されている金融イノベーションに携わっている専門家に対して行った、金融イノベーションでの勝者は誰かを尋ねたアンケートの結果を見てみよう。勝ち組の筆頭は「小売業者」であり、39%となっているが、「非伝統的金融サービス業者」がほぼ同率の37%で並んでいる。その次が、「マーケティング・

第2図 金融イノベーションでの勝ち負けは誰か？



資料： Money2020アンケート、McKinsey Payments Practice

サービス業者」の20%、「端末製造業者・OEM」の5%となっている。これに対して負け組の筆頭は「銀行／その他伝統的金融サービス業者」が29%であり、次いで「POS機器供給者」の14%、「クレジットカード処理銀行」の12%となっている。

「銀行／その他伝統的金融サービス業者」が最も衰退する業種だとされている一方で、「非伝統的金融サービス業者」は大きく成長する業種とされており、金融サービス業自体は最も期待されている分野の一つである。では「伝統的金融サービス業」と「非伝統的金融サービス業」とは何が違うのだろうか。現在の「銀行」が衰退すると考えられている点は明らかだが、「非伝統的」とは何を意味するのか明確でない。しかし、勝者は従来とは全く異なった金融サービスの提供主体であるという点が、このアンケートのメッセージであろう。

いずれにしても勝ち組として予想されているのは、現在まだ存在しない非伝統的サービスを提供できる企業であり、伝統的な企業、つまり既に存在する大企業は負け組と位置付けられている。まだ存在しない企業とは現在はベンチャー、中小企業の段階に留まっている企業に他ならない。これこそ中小企業の可能性を示すメッセージである。事実、フィンテックの中心的プレーヤーは殆どがベンチャータイプの中小企業である。余りにも急速で変化の激しい市場であり、どの技術が将来成功を収めるかの見極めは容易ではない。その開発を担うベンチャー企業も自らの技術を自社で展開して市場を開発するよりも、その技術を大手金融機関に売却するか共同開発するかの道を探ることが目的となっ

ているケースが多い。また特定の技術がそのままの形で成功するかどうかは定かではなく、不断の修正や改良が不可欠な分野でもあり、成功の秘訣はまだ小さいうちに早く失敗することであるとさえ言われている。失敗を教訓に次の選り優れた技術や商品を開発し続けるバイタリティこそ、この分野で成功する不可欠の条件であることは、アップルの例を見ても納得できるであろう。

大企業は一般に革新的な技術や商品・サービスの将来の可能性を認めていたとしても、当面は大きな収益は得られず自らの既存市場の浸食に繋がる革新を自ら本格的に採用することには慎重になる。とりわけ、意思決定が重層的になっている当面経営が安定している大組織では大胆な転換の意思決定は困難を伴う。そのためフィンテックのケースは中小ベンチャー企業に開発を任せて、成功の見込みのある企業との連携が鍵となっており、柔軟で迅速かつ低コストでの対応が可能な組織が重要な資産となっている。

大企業と中小企業のカルチャーの相違の例として、世界的にもフィンテックに最も積極的な銀行とされるスペインのBBVAが、銀行業務に革新的な変革をもたらす可能性を秘めたSimple社を買収した例がある。Simple社は自由なカルチャーで労働時間も不眠不休で数日働き、その後数日間はお社しないことも当然とする組織であったが、大銀行の傘下に入って銀行のカルチャーが介入したことにより、自由な勤務形態などの自由度が失われて優秀な人材が流出したと言われている。大企業がこの分野に取り組むと大組織であるが故に対応に時間が掛かり、事業

を立ち上げる準備が出来たときには既にその技術は陳腐化していることも普通であるとされる。変化のスピードが益々加速する世界では、組織が小さく変化に迅速に対応できる中小企業こそが発展の鍵を握る可能性がある。しかし、その変化への対応をし易い特性を活かして、将来を見通して最先端技術を開発し続けるバイタリティこそが、伝統的企業に代わって勝ち組となる不可欠の条件である。その意味では、将来の勝ち組は現在の中小企業の中からしか生まれないとも言えるであろう。

第3節 中小企業金融機関の対応

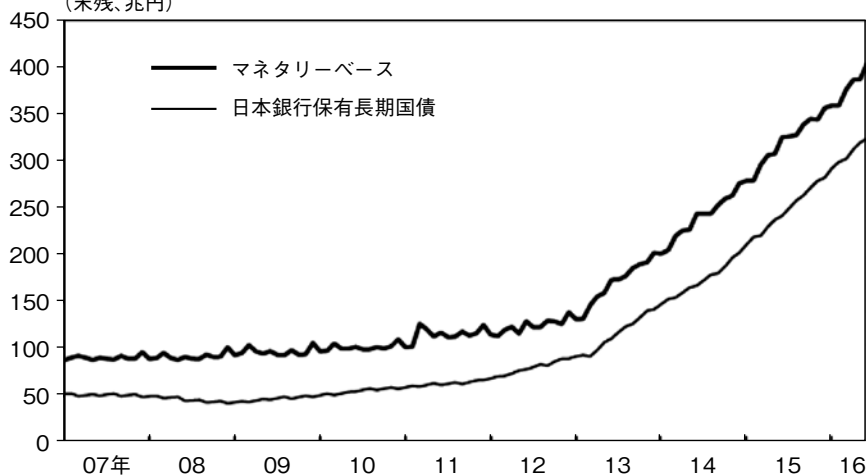
そこで次に、以上に述べたような中小企業の可能性を追求して、中小企業が発展するために果たすべき中小企業金融機関の役割についても検討しておこう。

a. 金融政策と銀行貸出

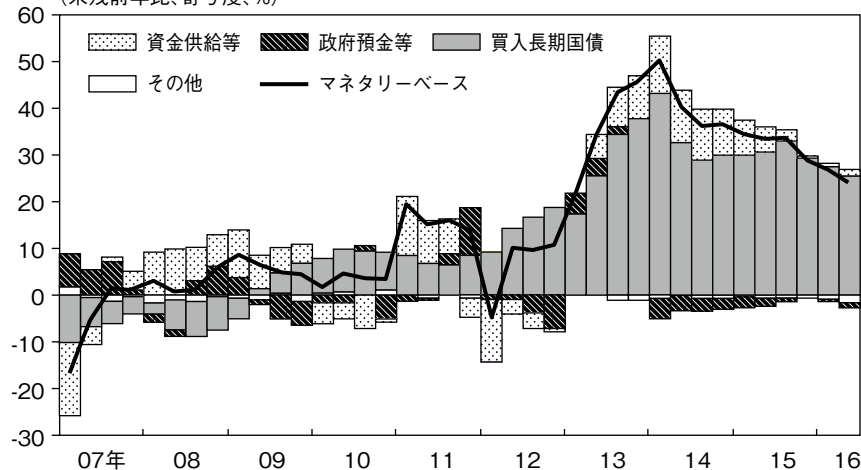
現在日本経済は3年近く前に始められた異次元緩和による年率50%～30%もの大規模なマネタリーベースの増加にもかかわらず（第3図）、

第3図 マネタリーベースと長期国債買入れ

(1) マネタリーベースと日本銀行保有長期国債
(末残、兆円)



(2) マネタリーベースの前年比
(末残前年比、寄与度、%)

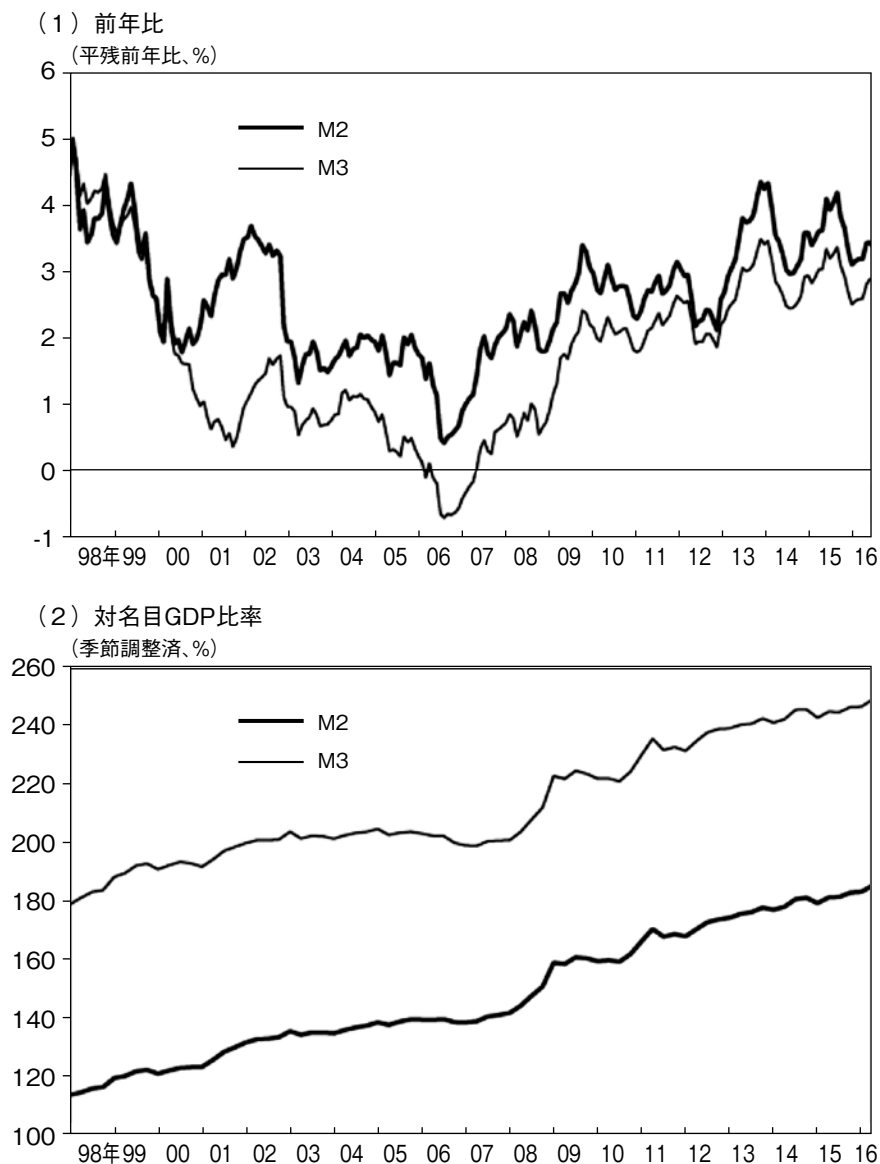


(資料：日本銀行、『経済・物価情勢の展望』、2016年7月)

なお2%のインフレ目標の達成に至らず、日銀は2016年9月に総括的な検証を行い目標達成のための金融緩和の方策を模索している。その原因はマネタリーベースの増加が経済に影響するマネーストックの増加に結びついていない点にある。**第4図**に見られるように、マネーストックは年率3%程度の増加率しかない。他方、マーシャルのkと呼ばれる国内総生産（GDP）

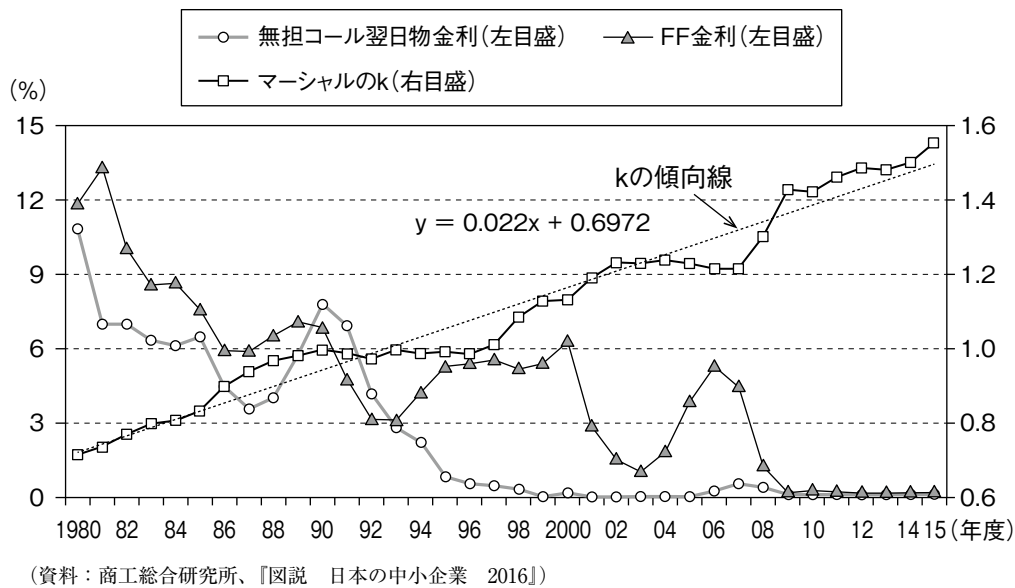
に対するマネーストックの比率（逆数は貨幣の流通速度）は世界的に金利がゼロの環境下で一貫して上昇傾向にあり、電子マネーの普及などの技術進歩で貨幣の使用効率が高まる要素もあるが、実際には手元に置く貨幣需要量は一貫して上昇を続けている。中でも日本ではとりわけその上昇率が高く、**第5図**に見られるように、1980年から2014年までの平均年率23%で上昇

第4図 マネーストック



(資料：日本銀行、『経済・物価情勢の展望』、2016年7月)

第5図 マーシャルのkの推移



し続けている。つまり貨幣の流通速度は毎年2.3%ずつ低下しているの、それを上回る率でのマネーストックの増加が実際の経済活動に影響を与える流通貨幣量の増加となる。政府が目標とする3%の名目GDP成長率を目指すなら、2.3%の貨幣流通速度の低下分を補って、マネーストックの増加率は少なくとも年率5.3%までは引き上げる必要がある。

経済に流通するマネーストックの増加には銀行貸出が決定的に重要であり、その増加がマネーストック増加の鍵である。しかし第4図に見るように、現在のマネーストック増加率は3%程度しかないの、インフレ目標や名目GDP目標を達成するには不十分である。そのため、日銀はマイナス金利政策の導入によって、貸出金利の低下を促して借入需要の拡大を促すと同時に、金融機関が貸出を増加させなければ収益が得られない環境を作り出して貸出増加を促す政策を採用している。だがそのマイナス金利

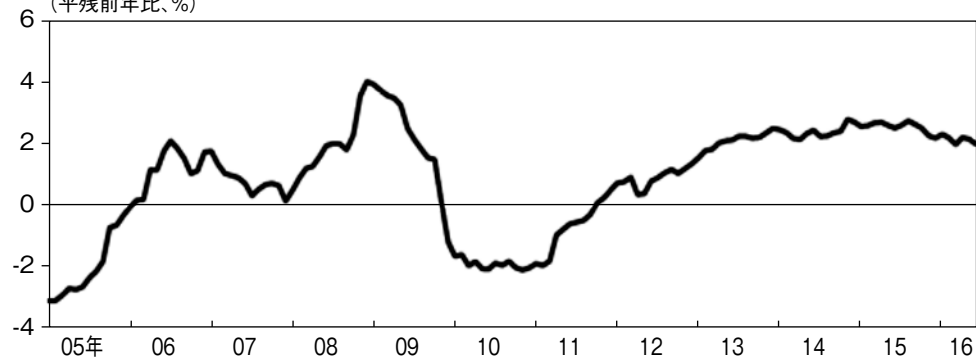
政策も金融機関の反発もあり、なお期待通りの成果には結びついておらず、本年9月には新たに「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を導入して緩和の方策を模索中である。

結局インフレ目標達成に重要なのは金融機関貸出の増加であるが、第6図(1)のとおり、その増加率はここ数年間2%程度で推移しているに過ぎない。大企業は容易に資本市場で調達できるので、貸出の増加には中小企業向け貸出が増える必要がある。第6図(2)と第7図に示したように、中小企業向け貸出は2013年度からは増加に転じて2015年度は+2.7%と3年連続して増加しており、過去20年間と比べれば改善傾向にある。だがなお2%のインフレ目標の達成に資するマネーストックの増加を達成するには力不足の水準であり、日本経済の成長力回復のためにも中小企業向け融資の増加は喫緊の重要課題である。

第6図 民間銀行貸出残高

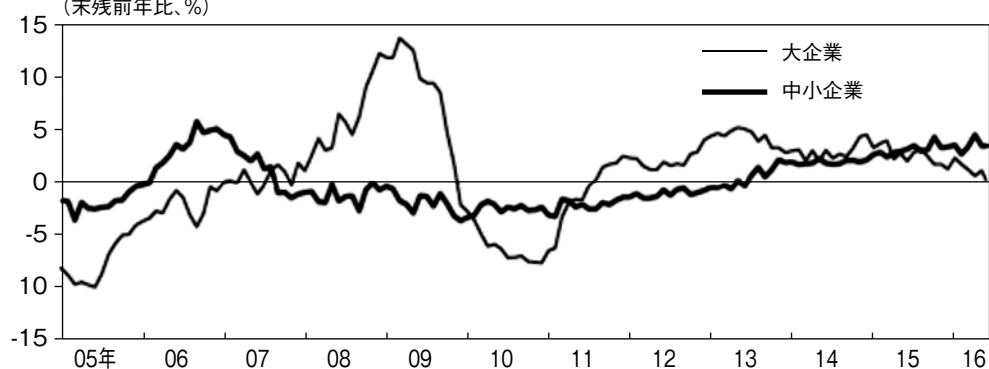
(1) 民間銀行貸出残高（銀行計）

（平残前年比、%）



(2) 企業規模別の銀行貸出残高（国内銀行）

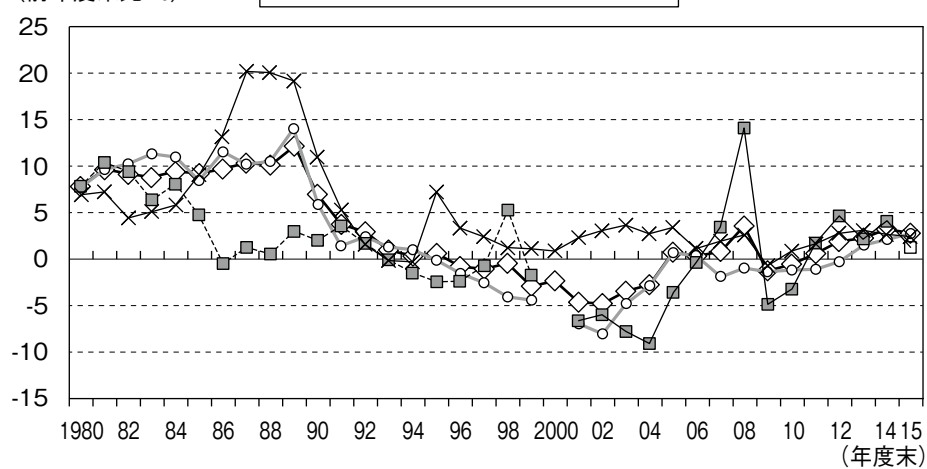
（末残前年比、%）



（資料：日本銀行、『経済・物価情勢の展望』、2016年7月）

第7図 貸出残高の推移

（前年度末比、%）



（資料：商工総合研究所、『図説 日本の中小企業 2016』）

b. 中小企業金融機関の課題：リスク回避からの脱却

第6・7図から明らかなように、中小企業向け貸出は金融危機以降長期間にわたって低下し続けて、日本経済停滞の大きな原因になってきた。これには金融危機に伴うマクロ環境など多数の要因があり、ここでこの問題に触れることは避けておくが、今後の中小企業発展の可能性を実現するための融資を実現する観点から重要な点だけを指摘しておきたい。

それは金融危機以降20年以上に亘って強化された金融庁の規制・監督が継続してきたために、金融機関がリスクを回避する体質が定着してしまっていることである。ここ数年間は金融庁も監督方針を変更して危機モードから平時モードへの転換を図り、各銀行の自主性を尊重して事業性評価など積極的な中小企業支援融資の拡大に努めてはいる。とはいえ、長年に亘って続き、その検査監督方針の下で育ってきた金融機関職員が経営幹部も含めて従業員の大半を占める中で、積極的にリスクを取る方向への経営方針の転換は遅々として進んでいないのが実情であろう。

かつて金融危機以前、中小企業は事業に使う「経常運転資金」を短期の手形貸付の形で借り、期日が来れば同額で借り換えて期限を延長する慣行が一般的であった。手形は期日に返済資金がないと倒産となるし、運転資金には事業上の裏付け資産もあり、金融機関にとっては無担保でも確実な貸出で、実質的に返済不要の疑似資本金と見なされていた。しかしバブル崩壊後、経常運転資金が回収できないケース

が頻発したため、金融庁は短期継続融資が不良債権かどうかの検証を要求した。そこで金融機関は一斉に短期継続融資を担保・保証付きで分割返済が必要となり高い金利を得られる長期証書貸付に切り替えたのである。それまでは返済不要だった経常運転資金の返済圧力が増し、中小企業の資金繰りを圧迫して長期デフレの大きな要因となった。しかも、担保付き長期貸付になったために短期融資の継続書き換えの度に企業訪問をする必要もなくなり、顧客情報の収集力が低下して金融機関の審査能力の低下を招いたとも言われている。

金融庁は2015年の検査方針でこの点を修正し、正常な運転資金を短期継続融資で供給することは問題ないとして、金融機関に積極的な成長資金の供給を促している²。だが金融機関側は将来再び検査方針が変更されるリスクも考慮して、倒産件数は史上最低水準でありながら既に長期に及んでいる金融危機時からの貸出慣行の変化は起きておらず、返済圧力の高まりで借り手も積極的な事業拡張計画を作り難い状態が継続している。金融機関側からは資金需要が無いと見える現状の背景にはこの様な事情も関連している。

急速に変化する市場・技術環境に対応した金融機関の貸出行動が伴わない限り、既に述べたような中小企業の成長可能性の実現も困難であろう。だが、フィンテックの例からも分かるように、世界的に規制が強化され失敗の許されないカルチャーを持つ金融機関が変化が激しく将来展望を持ちにくい分野に融資するには困難が伴う。そのため、この分野には投資ファンド

2 金融庁：金融検査マニュアル別冊 [中小企業融資編]、平成27年1月、(http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/y1-01.pdf)。

や担保の不要なリースなど、資金提供のみならず追加的サービスの形で支援を提供する業態のシェアが増加している。金融庁は過去の経理情報や担保に拘らず将来の事業性評価を重視するように指導しているが³、どれほどその方針に対応した融資行動が出来るかは今後金融機関間の競争のポイントになると思われる。

一層加速化する市場・技術環境変化の中では過去の経理情報や担保の持つ意味は益々希薄化する傾向にあり、過去の経理情報に基づき伝統的企業への融資をよりリスクが低いとする判断基準は既に陳腐化している。リスク管理は本店審査部の仕事となり、直接顧客と接する支店の担当者しか知り得ないソフト情報が軽視され、情報収集力あるいは「目利き力」、言い換えれば「事業性評価」の力が失われてきた。リスクがあると判断した場合には、金融機関は信用保証協会の保証付き融資を行って自らリスクを負担しない慣行も、失敗が許されないカルチャーの中で一般化している。結果的に借り手にとっては高金利の借入となり、金融機関自身の収益にも貢献せず、借り手の成長の芽を摘む結果になっているケースも多い。

リスクを取って顧客企業の成長を支援するという、金融機関本来の役割の追求が、自らの収益基盤である地域の活性化に繋がるという好循環を確立することが、日本経済全体の成長力回復にとっては不可欠である。「理解できるリスクは取る」という伝統を貫いてきたバンク・オブ・アメリカは米国最大の民間金融機関となっている。社会的に必要なリスクを負担することこそ金融機関の役割であり、金融危機以降低

迷する日本経済の成長力を回復させるための鍵でもある。

c. 取引費用の低下と金融機関の将来

フィンテックに見られるように、金融機関自身にとっても技術・環境変化への対応は死活的に重要な問題である。金融機関の主要業務は資金運用者と資金需要者を見つけ、その資金需要の安全性を評価し価格付けをして、契約書を作成して預金・貸出を実行し、その回収までの期間中利子の徴収や支払いのプロセスを管理することにある。これら一連の手続きに伴う時間と手間と費用は全て第1節、B、d項で述べた「取引費用」に他ならない。金融機関の存在意義はこの一連の手続きを最も効率的に実施して取引費用を安くできる組織である点にある。

そこで、この取引費用を劇的に低下させるフィンテック技術を利用して急速に発展している一例がクラウド・ファンディングやオルタナティブ・レンディング、マーケットプレイス・レンディングと呼ばれる分野である。これはインターネットを利用して一件毎は少額の資金を圧倒的多数の個人から集めて多額の資金として運用し、借り手のリスクを評価して価格付けを行い、それに見合った収益を配当するシステムである。代表的なレンディング・クラブ(Lending Club)の様なケースは、貸出についても小口の借り手を対象として、25ドル単位で集めた小口投資家と小口の借り手とを直接繋ぐビジネスモデルとなっている。どのような属性の借り手が何のために資金を必要とし、それにはどの程度のリスクがあるかを判断して貸出金利を決めて

3 金融庁：平成28事務年度金融行政方針、平成28年10月21日、(<http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf>)。

Web上で開示し、誰にどれだけ貸すかを貸し手自身に選択させる。

しかし、投資家の小口資金を直接一対一で借り手に渡すのではなく、Lending Clubのプラットフォーム上で貸し手が現れた案件に対してはFDICに加盟しているユタ州法銀行である提携先のWebBankが融資し、その貸出債権を1,000ドルから35,000ドルを1件として証券化して販売し、投資家はその持ち分比率や融資期間に応じて配分を受ける仕組みとなっている。Lending Clubの役割は借り手の情報を分析してスコアリング審査をして、格付けと金利を設定してWebに掲載する仕事である。非常に多数の母数を対象としたスコアリングによる審査は精度を高めることができるし、アルファ碁の様なディープラーニング機能を持つ人工知能の発達と共に、借り手の自動審査過程はクレジットカードなどの取引情報なども使って一層高度化されることも容易に想像できる。自ら預金と貸出を同時に行うことがないから銀行免許も不要であるが、銀行との提携によって事実上銀行の預金貸出業務に代替する可能性さえある。銀行側もそれを自らの審査機能の代替として利用しており、銀行とは競合だけでなく協力関係が発展する可能性もある。

ビッグデータが駆使される時代になれば金融業界も無縁ではおられず、どの金融機関が誰にどのような条件で貸出を行っているかも明らかになり、現在の家電製品で一般的な価格比較サイトのような貸出金利や条件比較サイトが出現して、現在は借り手顧客を選ぶ立場にある金融機関が、逆に顧客から選ばれる側にならないとも限らない。既に医療機関などでは利用者の評

価を基準にした比較サイトが一般化しているし、資金は誰から借りても品質が均一の究極のコモディティであるので、特徴的なサービスを提供できない金融機関は競争から脱落する恐れさえある。

取引費用の劇的低下は金融機関の中心業務を浸食する可能性があり、「銀行業務は必要だが、銀行は要らない」というビル・ゲイツの言葉が現実になる世界が近づきつつある。そこで伝統的金融機関に残された競争力のある業務とは、人工知能や大数法則によるスコアリングでは判断できない分野の、顧客の事業性をソフト情報に基づいて判断できる「目利き力」に基づく融資分野になる。また、顧客企業の成長を支援する情報提供や顧客や開発提携の紹介などの企業支援サービスなどであろう。例えば、大企業では既に一般的な一定の対価を支払うコミットメント・ラインも緊急時に対する安心感を提供する意味で、中小企業に対しても有効な支援策になるであろう。

また、激しい変化を見通して適切な対応を取るために中小企業は皆情報を求めている。経済・業界情報や顧客同士の出会いの場の設定、提携・取引先の紹介など、金融機関の持つ情報を有効に活用して顧客支援サービスを提供する余地は少なくない。顧客企業が金融機関に求めているのは、先を見越した成長資金の供給や緊急時の支援体制であり、顧客企業の求める情報や相互交流の場の提供、経営者との信頼関係の醸成などを通じて、人工知能には代替できない業務やサービスの育成が課題である。

おわりに

技術・市場環境変化が加速化する中で、中小企業の成長可能性は一層広がっており、短期間に大企業に成長する企業の例も益々増加しつつある。技術進歩の成果を利用して迅速に市場ニーズの変化に対応し、また新市場を生むイノベーションを生み出すことが出来れば、急速に世界的市場を獲得して無限とも言える成長を現実のものとするという、インターネットのない時代には考えられなかった可能性が中小企業の前に開けている。大企業に比した自らの強みと課題を明確に認識して、拡大しつつある新たなニーズに向けた独創的な着想とスピードを以て

競争力を磨くことで、急速な成長の可能性は高まるであろう。

金融危機以降長期に亘って中小企業向け貸出は減少を続けて来たが、現在では既にその傾向も反転して増加に転じている。金融機関も金融危機モードから脱却して、適切なリスクを負担する本来の社会的役割を果たすべき時が来ている。激しい環境変化の中で、中小企業と金融機関両者の動きが一致することで、広がりつつある中小企業の可能性を現実のものとすることができる。日本経済の成長戦略にとって、金融機関がどれ程変貌して積極的な中小企業支援が出来るかは、金融政策の有効性にも直接関わる喫緊の国家的課題である。