

中小企業二世三世経営者が 商工中金に求めること

朝間 喜久雄
(株式会社朝間商会)
代表取締役社長



弊社は昭和49年(1974年)から、商工中金とお取引いただいています。

中小企業の常として銀行との初取引は借入からでした。金利は9%台半ばと記憶しています(0.9%台ではありません、念のため)。その年は5年間修業させていただいた総合商社を退職し、ふるさと和歌山に帰り中小企業二世経営者の卵として出発した年でした。商社勤務時代は高度成長期のなか新入社員は企業から厚く保護され半年間は仕事をしなくてよく、大学受験の如く日々社内の4つのテスト(貿易実務・英語・経理・外国為替)に合格すべく(ライン80点)猛勉強させられるだけの毎日でした。勉強しているだけで給料をもらっているのかと思っていました。長い髪をしていた全共闘世代を普通の社会人に切り替えるための準備期間だったのでしょう。商社時代の恵まれた環境から故郷の父の会社に帰るやいなや会社の保護は一切なくなり、逆に従業員を保護する立場に変わりました。10年近く地元を離れていたのだから相談できる先輩や同年配の友人もなく心細い思いでした。異業種交流会ユース会が和歌山にできたのは昭和53年だったと思います。例会でいろいろな分野の講演を聞いたのち、二世経営者同士悩み事などを打ち明け、進むべき道のヒントをもらい楽しく勉強できました。青年経営者としてやっていける自信がついたのはユース会のおかげだと思っています。

新しく赴任された和歌山支店長とお会いするときかならず伝える話題があります。「支店長、和歌山ではすごく大事にされますからご安心下さい」と。和歌山県における商工中金の貸出シェアが他府県にくらべてきわめて高いことがその理由です。初期和歌山ユース会の積極的活動が使命感溢れる若い行員さん達を応援したことも理由のひとつだと思っています。商工中金和歌山支店長は和歌山県では県知事や商工会議所会頭と同列の名士なのです。

創業者である先代社長(私の父)からの家業であった木材製材業は住宅建設の伸びもあって順調な業績で推移していましたが、私が社長を継いで10年経った平成7年ころから風向きが変わりました。原料である丸太の供給先であったアメリカ・カナダが丸太(原木)での輸出を減らし自国で製材品(加工木材)にして日本に輸出するようになったのです。仕入先が競争相手に変わりました。価格競争に負け月次決算で赤字となる月が出始め、次第に赤字幅も大きくなってきました。このままではいけないと思い自分にできる新しい事業転換の模索を始めました。

世に出ている多くの経営書には、本業が順調なうちに、次の展開を考え小規模でも発車しておかなければならないとよく書かれています。その通りなのでしょうが、私の経験から申し上げれば人間の究極の知恵や決意は追い込まれないと出てこないと思います。私は木材人であり木材以外の仕事は分からないので、一年かけて可能な限り全国の木材会社を訪問し自分にできる将来性がある木材事業を探し求めました。訪問先の社長達は将来ライバルになるかもしれな

いのに実に丁寧に應對してくれ、成功した秘密まで教えてくれました。今もって感謝に堪えません。仕事のことを質問されれば隠さず教えることが木材業界の伝統・習性かというところではありません。教えないのが当たり前ののですが、難しい特殊な仕事の場合、教えて頭で理解させても実際に自分で投資して人生をかけてやってみないと本質が分からないから教科書に書かれているような基本的なことはオープンに教えるのです。今の私も求められたら知っていることをすべてお教えすることにしています。一年の探求の旅から帰り、いまさら新規に参入しても成功は難しいという業界の一般的な意見も聞こえてきましたが、自社事務所でこれ以上考えることができないと思えるまで考えぬいて、当時シェアが40%台（2022年現在は限りなく100%に近い。）であった木造住宅のプレカット事業に挑戦すると決心しました。

プレカット事業立ち上げには限りなく準備しなければならないことがありました。その中でなんとといっても資金が第一の問題でした。私もそうでしたが二世三世の経営者は商売には元手が必要なことを忘れていません。お金は簡単に銀行が用意してくれるものだと思い込んでいるのです。

新事業をなんとか立ち上げた平成9年（1997年）は、山一証券や北海道拓殖銀行が破綻した年でした。銀行の赤字企業に対する審査基準はより厳しくなり、成功するかどうかも不明瞭な新しい事業に融資を得ることは困難な時でした。当面必要な5億円の融資を当時はサブバンクであった商工中金に申し込みました。商中の担当者はほぼ毎日会社を訪問してくれ計画についての相談にのってくれました。なんと親切な銀行だと感激していたのですが、実はこの社長（私）の計画は本当に大丈夫かなと疑いながら融資してもいいかを見極めるため毎日来られたのに違いありません。事業計画は提出したものの経験したことのないことを数字に表すのは不可能なことでした。いわゆる作文で、今当時の計画書を読み返しますと恥ずかしくて冷や汗が出ます。何か月間に渡る交渉の結果理解が得られ稟議がおりました。立ち上げに必要な資金の心配がなくなり、あとは成功するだけと自分に言い聞かせ突っ走りました。次から次と障害が立ちふさがりましたが、そのたび障害と同じ数の応援者が現れゆっくりでしたが事業が軌道に乗り始めました。今まだまだ過去を振り返る余裕はありませんが、新事業を立ち上げてから25年、父が会社を設立してから70年目を今年無事に迎えることができたのは、当時の商工中金担当者が後押ししてくれ、なによりも勇気をくれたからだと感謝しています。

中小企業の二世三世経営者が事業を継承する時、あるいは新しい事業に挑戦する時、商工中金にしてほしいことは、まず慎重に丁寧にかつ厳しく企業の実体を分析しありのままの姿を時には悲観的に経営者に伝えていただくことです。当該経営者はその頃はほとんど寝ていないのと、頭の中が考え事でいっぱい伝えてくれている声が聞こえない、あるいは音として聞こえているものの理解ができない状態です。ですから金融機関としての意見を時には脅しも交えながら大声で繰り返し伝えてください。

銀行組織内の厳しい審査を通過した融資の決定は二世三世経営者に勇気を与えます。元手の確保という一番の難問を乗り越えた若い経営者はなにがなんでも成功するぞという勇気が沸き上がります。その時必要な勇気には新しい事業への希望に満ちた楽しい勇気だけでなく、赤字になった部門を整理するため古くからの従業員にやめてもらわなければならないといった苦しく悲しくつらい勇気もあります。

事業が走り出して何年かたってその時の商中担当者が朝間の決算を遠くから毎年見てくれていることを知りました。バンカーとして融資の判断が正しかったのかを確かめることが第一だったかもしれませんが、朝間が作文の事業計画書に近い数字で進んでいることをこころから喜んでくれたに違いありません。

5億円の融資だけでは今日を迎えることができなかったかもしれません。

なにより勇気をいただきました。今も見守っていてくれています。頑張らなければ。