

「日本の中小企業の課題と 西武信用金庫の対応」

高橋 一朗 氏
西武信用金庫 常勤理事

2018年3月講演

1. メガバンクと地域金融の現状

本日は、地域金融が果たしてきた役割などについてお話ししようと思います。

日本は高度成長が終わり、いよいよこれから人口減少の本番が始まるところにさしかかっています。こういうときこそ、中小企業は新興国をはじめ世界の国々に出て行くべきだと思いますが、それができていないのが現状です。

また、全国に企業が381万社あるとすると381万人の社長がいるはずですが、2025年には70歳以上の社長が245万人、実に64%に上るという予測があります。さらに、日本の中小企業が最も苦手とする AI や IoT の利用が進んでいません。これらの結果、2009年には420万社あった中小企業が381万社と、実に5年間で9.3%も減少しています。

国税庁の統計では、中小企業の66.7%、約3分の2が赤字のために税金を払っていないそうです。しかし、西武信用金庫のお取引先の76%は黒字です。これが、本日私がお呼びいただいた理由の一つではないかと思えます。

まだ高度成長期の名残があった21年前、山一証券が破綻し、金融が潮目を迎えました。当時、都市銀行は13または15行ありましたが、今では3行になりました。15行の時代は高度成長期だったので、多くの都市銀行はオーバーローンだったと思います。すなわち、預金を100集めて、150~180を貸し出していたわけです。しかし、現在はその預貸率が60%であり、3行のうちいくつかは、4年前の決算から国内金融は赤字決算となっているようです。そこで、各メガバンクはどんどん海外へ出て行っています。

国内の普通預金のレートは0.001%と、ミクロを通り越してナノの世界の金利で預かったお金を、銀行は海外へ持っていきます。ベトナムの住宅ローンの平均金利は8%、ミャンマーも同様であり、そこへ持っていくだけで利益が出ます。4~5年前までは政情不安がありましたが、落ち着いたようで、一昨年頃に日本のメガバンクがミャンマーで住宅ローンを始めました。これが、日本で一

番大きな額のお金を預かっている銀行がやっていることです。

次は地域金融についてですが、20年前には約600あった全国の信用金庫がどんどん減って、今では261になりました。また、20年前には7~8割だった預貸率が、現在では50%を割りそうなレベルです。一番低いところは8%と、預金の1割も貸し出していない信用金庫があります。そこが特殊なのではなく、10%前後のところもいくつかあります。そうした信用金庫の地元の中小企業が全部つぶれても、その信用金庫自体はつぶれないでしょう。何しろ、貸し出していないのですから。

地域金融には地方銀行も含まれます。これも、25年前には200行くらいあったのが、今では76です。高度成長期には地方銀行でも120~130というオーバーローンがありましたが、今では60~80くらいと、半分から3分の1くらいの預貸率になっています。

これを聞くと、「地方銀行は8割も貸し出しているのに、信用金庫が5割とはひどい」と思われるかもしれませんが、これについて、私の知り合いの新聞の記者が3年前の秋に記事を書いてくれました。すなわち、地方銀行の預貸率を分かりやすく75%とすると、その3分の1は東京や大阪で貸し出しています。また、地銀の上位の取引先が海外へ進出する際に、一緒に付いて行って海外で融資している分が25%です。すると、地銀が地元で貸し出しているのは残りの25%であり、信用金庫の50%より低い。人口減少や高齢化で日本経済の状況は非常に厳しく、中小企業の3分の2が赤字では、融資先がもうないという内容の記事でした。貸し出さないから赤字になったのか、赤字だから貸せないのかは分かりませんが、この傾向がずっと続いているのが地域金融の現状です。

2. 貸出金が伸び、不良債権が減少

お配りした資料には、ここ4~5年の西武信用金庫の貸出金の推移が載っています。メガバンクは地域には貸し出

していないし、地方銀行も25%だとすると、この3~4年、あらゆる金融機関の中で地域向け、中小企業向け融資を一番多く増やしているのが西武信用金庫です。おかげさまで、お預かりする預金額も増えており、預貸率は昨年3月で82.73%と日本の金融機関の中で最も高く、この2月末には86%を超えています。20~25年前には当たり前だったことが、今では西武信用金庫しかできていません。

貸し出しを増やす一方で、不良債権は減らしてきました。延滞率0.03%とありますが、多くの金融機関は延滞率を発表しません。貸出先で赤字が何期も続き、返済が困難になった場合、返済の繰り延べをすることがあります。これは不良債権に認定されるものの、きちんと返済していれば問題はありませぬ。しかし、これができなくなったのが延滞率であって、全国平均が0.4%のところ、私どもはその10分の1以下です。貸出金が伸びて、一般企業の費用に当たる不良債権がどんどん減っているおかげで、利益は順調に伸びております。

では、多くの企業が苦しんでいる中で、なぜ西武信用金庫のお客様の多くが黒字を計上し、不良債権もなく成長しているのか、その理由をご説明します。

約20年前、少子高齢化や人口減少といった現在のような日本の社会が到来することは既に分かっており、われわれのお客様も経営が厳しくなり始めていました。そこで、ビジネスモデルを大きく変えようと考えたのです。

20~30年後、われわれのお客様は全て、売り上げが上らずに赤字になるだろう。また、金融機関の破綻が既に始まっていたので、このままいくとわれわれもあぶない。そうならないために考えた戦略が、お客様のさまざまな経営課題をわれわれが解決しようというものでした。具体的には、お客様の売り上げを上げるのもわれわれがやろう、技術開発もわれわれがやろうと考えましたが、このビジネスモデルの転換がいまだに難しいのが現状です。

3. 金利8%から0.45%の時代に

35年前に私が亜細亜大学を卒業して西武信用金庫に就職した頃は、高度成長期の名残が少しありました。当時、信用金庫の営業とは、お客様をなるべく多く回るといふ体育会系の仕事でした。私の担当は昭島市の田舎のほうでしたが、自転車をこいで1日に70件、回っていました。そうすると、1件のお客様のところに1~2分しかいらませんが、それでも毎月約束を守ってお伺いしていると、社長から「あなたは真面目だから、次の運転資金はおたくで借りてあげる」とか、「大手企業から新規の注文が入ったら、そのための資金を借りてあげるよ」という話をいただきました。多くの金融機関が競争しており、それぞれが真面目

に集金していると差がつかませんが、みんなけっこうサボるので、亜細亜大学の教えを守ってきちんとやっていた私は、それだけでもお客様に気に入っていただけました。

当時、私はお客様に金利の話などしたことがなかったと思います。先ほど、普通預金のレートが0.001と言いましたが、35年前を思い出すと、例えば1000万円の定期預金のレートは5.75%の時代が長かったと思います。金融機関には金利を決める自由が一切なく、国が決めていたので、全国どこの金融機関も同じでした。その頃、信用金庫はあぶないということで、大蔵省が信用金庫だけは5.85%にすることを認めていました。それに金融機関の取り分である2%を乗せて、貸出金の金利は8%くらいでした。

住宅ローンも中小企業に貸すのも8%で、それで誰からも文句は言われませんでした。一番早く審査を通した金融機関が借りてもらえたのです。おそらく、どこの企業も経常利益率が8%以上あったので利息が8%でもよかった、それが経済成長率だったのでしょう。

1000万円と言いましたが、残念ながら今は1億円でもレートがもっと低く、定期預金の金利は0.02%です。それが現在の日本の経済成長率ではないでしょうか。0.02%というのは利息がないも同然なので、金融機関は自分たちの取り分である2%内外の競争をしています。最近では貸し出しの手続きなどに人手をかけない銀行が登場した結果、30年の住宅ローンで0.45%くらいのところまであり、とても太刀打ちできない状態です。今はそれくらい貸出先が見つからず、激しい金利競争が起きています。

4. ビジネスモデルの転換と中小企業サポート

私が営業をしていた10年弱の後半だった、今から25年くらい前に、お客様からの融資申し込みの理由が変わってきました。工場の増築とか大手商社から新規の注文が入ったというのではなく、例えばいったん納品した部品が全部返品された、もっと小さく軽く安くしないと中国から買うと元請けから脅されたが、返品のせいで従業員の給料が払えないから貸してほしいというのです。しかし、従来のように1日70件、1件3分で回っていたのでは、そうした相談に応えられず、放っておけば赤字になって既に融資した分の返済まで滞ってしまいます。金利が下がり始めたのは、ちょうどその頃です。

われわれは思い切って、創業以来続けてきた「集金」という「お金の物流作業」をいったん全部やめて、1日70件回っていたのが5件になっても、困っている中小企業のお得意様を助けるようなビジネスモデルに変えました。集金をやめたために、預金量は3年間くらい、音を立てて減りました。競合する信用金庫や信用金庫業界からは、そんな

ことをやったら2～3年でつぶれると言われましたが、実際に預金量は半減し、貸出金は簡単には減らせず、不良債権が増えた結果、3年でやめました。先ほどお話ししたように、中小企業に代わって売り上げを上げたり技術開発をしようと始めたのですが、無理でした。ほとんどが破綻し、不良債権は減りませんでした。

ところが、その過程で、こうした中小企業が持つ技術に関して、どの大学の先生が詳しいとか、売れなくなった中小企業の商品を大手商社がブラッシュアップし、販路を開拓してくれるといった情報が蓄積されました。また、この4～5年、政府は中小企業や地域経済の振興に大きく力を入れています。ある機関が調べたところ、年間で3万件の補助金や助成金があるものの、それが381万社の中小企業になかなか行き渡らないというのが各省庁の悩みだそうです。

平成29年度予算では、経済産業省の中小企業向け補助金が1000億円という大型の補正予算になっています。ところが、この補助金がいつも消化しきれません。なぜなら、多くの補助金の応募期間が長くて2週間、短いと10日間くらいしかないからです。今はさすがに申請書の厚さが5センチということはなくなりましたが、2センチにはなる可能性があり、それを中小企業の社長は書けません。いつ募集があるか知らないし、書こうと思ったときに本業が忙しくて書けないこともある。それに対して、西武信用金庫では約500名の中小企業診断士と業務提携して、2センチ厚さの申請書を社長の代わりに書いております。中小企業診断士の中には、大手企業出身で技術に詳しい方や、マーケティングに詳しい方がたくさんいらっしゃって、そういう方が社長とお話をして、この会社にはどういう技術があって、どの補助金を使えばどんな設備が導入でき、何が可能になるかを申請書にまとめ、3000万円の補助金を得て、われわれもつなぎ融資をする。そういうモデルを目指しているところです。

また、平成19年には中小企業の産学連携の共同研究という契約を東京大学と結び、毎年更新して10年以上になります。平成25年10月には、亜細亜大学の池島先生のご配慮で正式に調印していただき、今では26の大学や専門学校と業務提携をしています。多くの学校の先生や学生、そして中小企業診断士や税理士、公認会計士などの専門家の知恵やお力をお借りして、中小企業を支援しています。大手企業数十社とも業務提携を結んでいます。

5. 眠っている特許を中小企業へ

今、大変なのは中小企業だけではなく、上場企業も同様です。富士フィルムのように新しい分野に進出する必要が

あると考えている企業が非常に多い。私どもでは6年前から、ある大手電機メーカーの研究所と業務提携をして、何十億という開発費がかかったけれども使っていない大手企業の特許を1件10万円で中小企業に紹介しています。さらに、技術のことが分からない文系の大学生にその特許を見せて、ビジネスプランを考えていただくというコンテストを4年ほど続けています。

これが次第に広がって、全国的にやってくれというお話を経済産業省からいただきました。そのため、われわれは信用金庫なので実は地元だけでいいのですが、そうもいかず、相変わらず費用はわれわれが負担して全国大会を開きました。亜細亜大学の学生のビジネスプランが見事に1位となり、専門家の方々もそこに資金を出すことになったのです。大手企業で眠っていた特許が、使われることになりました。

なぜ大手企業がこんなことをするかというと、社内で困ったことが起きているのだそうです。その企業はいろいろなものにチャレンジする前向きな企業であり、多額の費用をかけて研究開発をしてきました。開発者は社長賞をとって称賛され、研究所には試作品がたくさんあるもの一つも製品化されず、彼らは続々と定年を迎えつつあります。こうした状況が、若い研究員のモチベーションにマイナスの影響を与えているとのことでした。

それに対して、まだ具体的なご説明はできませんが、その企業が持っている特許をわれわれが仲介して、製品化を進めているものがあります。それはある特定の障害者の方向けのもので、国内にはその障害者が1000人くらいしかいません。ですから、全員に売れても1000個にしかならないので、自社では商品化できない。しかし、中小企業にとっては1000個でも多い場合があります。高価なものになりそうなので、10人に1人が買ったとしても100個であり、中小企業にはちょうどいいかもしれません。こういう分野に中小企業がチャレンジする、とてもいい機会だと思います。

6. ITの活用が中小企業の弱点

先ほど、大学との連携が増えてきたというお話をしました。例えば池島先生が手掛けられた留学生とのマッチング会なども、ほかの大学から、なせうちの学生を参加させてくれないのかと言われてしまいました。また、東京家政学院大学と連携して、レストランチェーンのメニュー開発などを行ったことがあります。これが大学が集まった会議で話題になったらしく、実践女子大学の方がおいでになりました。

西武信用金庫の本店は東京都中野区にあります。渋谷

の信用金庫を吸収した関係で渋谷区内に6店舗あり、渋谷区の企業さんとも親しくさせていただいております。実践女子大学のキャンパスは東京都日野市にありましたが、学生募集の関係から、発祥の地である渋谷に移転なさいました。日野では地元商店街と連携して活性化するプログラムを行ったりしていましたが、渋谷に来て、学生を地元の企業にインターンシップに出そうと思っても、どこがいいかわからないので教えてほしいというお話でした。

これは、中小企業の側の弱点の一例です。私は経済産業省が所管するIT化に関する委員会ですと委員を務めております。経済産業省からは、中小企業のIT化が進んでいないという意見がまだに出ますが、ほとんどの企業にパソコンが入っており、ホームページも開設しています。問題なのは、素養は十二分にあるのに、うまく活用されていないことだと思います。

中小企業のホームページを幾つかご覧いただくと分かるように、10~15年も前に作ったままというところが普通にあり、残念ながら決算書も開示していません。社長が筆頭株主であり、IRの必要がないので、わざわざ赤字を公表する必要がないのは当然です。しかし外部からすると、その企業と新規に取り引きしようと思っても、黒字か赤字かさえないのでは頼めない。また、「この業界では当社がナンバーワン」と書いているところが多いのですが、決算書もないのに何がナンバーワンかと。大企業の方はそうおっしゃるし、大学もインターンシップの学生を出しにくいでしょう。

7. ビジネスフェアとインターンシップの連携

われわれは中小企業の売り上げアップや技術開発のコンサルタントをしています。金融機関なので決算書を見た上でコンサルティングができる強みがあります。つまり、企業の問題を本当に理解した上でお客様同士、中小企業や大企業、学校などとの連携を進めることができるのです。

具体的な内容は、本日は時間の関係から全てお話はできませんが、中小企業の海外展開支援や事業継承なども含まれます。われわれは信用金庫で唯一、15年前に金融庁からベンチャーキャピタル子会社の設立認可を得て、これまでに125社に投資し、そのうち14社がIPOを果たしています。本日のテーマにも関わりますが、中小企業が海外展開をする場合、自己資本比率が低いと、国際会計基準では日本のような中小企業会計は認められないでしょう。その際に、例えば資本金1000万円の会社にわれわれが4000万円を投資し、資本金5000万円で海外進出するというをやっており、老舗企業にも積極的に投資しています。中小企業に対する助成金も、あらゆるものを活用します。中小企業

庁の「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」は、今年は1000億円の補正予算でしたが、4年前には、公的機関も含めたあらゆる支援機関の中で、西武信用金庫が一番多く獲得して中小企業にご紹介しました。

ビジネスイベントも展開しています。例えば、「ビジネスフェア from TAMA」は東京ドームシティのプリズムホールを会場に、取引先である中小企業など200社以上の技術や新しいビジネスプランの展示会として毎年開催しており、亜細亜大学様にもご参加いただいております。18年前にこれを始めた頃は、金融機関だけではなく中小企業基盤整備機構さえ、このようなことは行っていませんでした。出展料を1社から7万円いただいておりますが、実際には何倍もの費用がかかっております。

われわれの支店はほとんどが東京にあって、「食」に関わるお取引先も多いので、10年ほど前から「東京発！物産・逸品見本市」を開催しています。食品に金融界はタブーだといわれており、実際にやっているところはなかったのですが、これも日本で一番早く始めました。5月の2日間、新宿駅西口広場のイベントコーナーで行い、6万人くらいの方が訪れました。われわれの支店は70以上あり、その全店からお客様を大動員して買い物を楽しんでいただくということもしております。

この見本市の前に、100の中小企業の経営者と、提携している大学の女子学生に面談していただき、学生には工場で3日間ほど、実際に製造していただきます。そうやって商品を理解した上で、見本市会場では大学の腕章を付けて販売の手伝いをするというインターンシップを行っています。特に、東京家政学院大学との業務提携は最も古いものですが、中小企業は衣食住関連が多く、同校の学部と重なるため、本当にありがたく思っています。

8. 地域金融機関が果たすべき役割

本日のテーマに関係するところでは、海外展開支援を行っています。われわれは地域金融機関なので、金融庁から海外展開の免許はいただいております。地域金融機関は地域の中小企業等を守っていくという役割と責任があるので、まずそれを果たすべきというのが国の考え方です。しかし、われわれは東京が地元なのでまだまだまじなほうですが、今後ますます人口が減少する一方で海外から安くいいものが入ってくるようになるので、むしろ中小企業に余力があって元気なうちに海外に出たいと考えています。そこで、平成23年というかなり早い時期に海外展開サポートデスクを設置し、四つの銀行と業務提携して海外展開を支援しています。台湾は親日的なので、中小企業には特に行っていただきたいと思っており、台湾の銀行と

業務提携のお話を進めているところです。

事業継承も大きなテーマです。中小企業の多くの経営者が定年の年齢に達しており、廃業する企業数が赤字倒産の3倍に上っています。廃業するうちの65%は黒字なので、これを何とかしようと事業継承の相談を受けて、内部でM&Aをすることもあります。

本日のお話を簡単にまとめると、多くの地域の金融機関が貸し出しをせずに、地域がどんどん劣化しています。東京の23の信用金庫の預貸率は50%と、決してよくありません。国からいただいている信用金庫や地方銀行という免許は、地域のお客様のお金を預かって地域に貸し出さず、中小企業がバタバタと倒れて地域が劣化していくのを横目で見ながら、株の運用で利益を出すためにいただいているものではなかったはずで

す。日経平均株価が2万円台を超えている今のような水準で行くと、この3月期には貸し出しをしない信用金庫や銀行

が最も利益を上げるでしょう。今の金融業は貸さないほうが利益が上がる状態になっており、その金融が21世紀の地域経済や中小企業の生命線を握っているのかもしれないと思うと、多くの金融機関がこのまま貸し出しを控えて自分たちだけが生き残る道を選ぶということがいいのかどうか、それがわれわれの一番の疑問です。

本日、池島先生が私をここにお呼びになったのは、西武信用金庫はそうではなく、預貸率は86%、金融庁にいわせると、この20年間で日本で唯一うまくいったからだと思います。その基礎となっているのが、亜細亜大学様をはじめとする多くの皆様との連携です。地域のため、日本経済のため、これまで頑張ってきた中小企業経営者のために、一肌も二肌も脱ごうという方が大勢いらっしゃると思います。それをつなぐ役目を、地域金融機関は決算書を見た責任として、果たしていくべきだと考えます。