

## 立場による異なる視点

取締役

経営企画部長

宮路 静夫

### 立場の違い

日本政策投資銀行から価値総合研究所へ転職して半年が経った。銀行時代の融資、調査の経験から「ブリックワルティング、マネジメントコンサルティング」両方ともに違和感はない。

「主人(ホスト)と客(ゲスト)は両方やってみないとお互いの立場が理解できないものだ。」と言われる。その点は大丈夫のようだ。

銀行生活33年間の間に、組織としては政府関係機関、財団法人、第3セクター、純民間会社のそれぞれの社風・流儀を学ぶことができた。

融資の面では、貸し手と借り手の両方を経験した。調査では、自主調査〔日本開発銀行(現日本政策投資銀行)調査部調査役〕、受託調査〔(財)日本経済研究所調査第1部長〕、調査アドバイザー〔日本開発銀行設備投資研究所主任研究員〕、調査の発注〔(財)石油産業活性化センター支援事業部長〕と一通り回れた。

立場の違いは、相手の考えの背景を推察しながら乗り越えようと努力するが、実際には相手の立場を経験してみなければ、本当のところは分からない。

そこで、融資の貸し手と借り手、調査の発注者と受託者の違いなどについて述べてみたい。

### 融資の立場の違い

融資する立場は、できる限り融資申込みに応えたいと努力する。しかし、借り手は銀行は敷居が高く、いろんなことを聞き、提出資料も多いと感じる。特に、製造・技術畑の永い経営者は銀行に行くことすら疎ましく感じるようだ。

次は、昨年5月に九州地銀支店長会でお話した「銀行と企業の異なる視点 - 両方の経験を基にして - 」の一部である。

〔経営計画〕

(企業) 努力目標を計画として提出しがちである。

(銀行) 計画は実現性が高いものとして受け取る。

〔接客態度〕

(企業) 銀行はプライドが高いと感じる。

(銀行) 丁寧に対応すべきものと考える。

〔感受性〕

(企業) はっきり言われないと聞き逃す。

(銀行) 婉曲的表現でも通じると錯覚する。

〔継続性〕

(企業) 銀行は態度が良く変わらぬと思う。

(銀行) 環境に応じて変えざるを得ないと考える。

〔経営姿勢〕

(企業) 日々利益を上げるのに追われる。

(銀行) 全体を把握して経営していると思う。

〔取締役会〕

(企業) 余り議論がない方を好む会社が多い。

(銀行) 良く議論されているものと考える。

このようにお互い考えていることがずれている。銀行側として留意すべきは、企業は借りるのに一所懸命であり、丁寧にしてくれるが、銀行がバックにあるため、決して個人を尊んでいるわけではないことである。貸し手・借り手の立場を越えて企業を良くするにはどうすべきか真剣に議論し、理解し合うことが大事である。

銀行は、時には企業に厳しい注文をつけることも必要である。企業は日々の業務に追われ、客観的に自社のことが分からないか、なんとなく分かっていても変えにくいことがある。銀行が業界他社比較など経営分析の結果を基に改善点を助言すれば、企業を改革する契機ともなる。

事例を3つ挙げたい。ある企業では、遊休不動産の早期の処分を銀行団に迫られた。経理部長は3年間で売却する計画を立てた。しかし、当時の状況では3年間では無理で、5年以上はかかると考えられた。そこで経理部長に次のようにアドバイスした。「早期に売却する姿勢を銀行は評価するが、それが実現できないと、1年目から資金計画が狂う恐れがある。つまり予定以上の借入を依頼することになり、銀行の信用をなくす。想定年数よりやや長めに計画し、早めに処分できれば銀行は安心す

る。」

友人のエネルギー関係の社長が、多角化事業の銀行借入仲介を大手企業に依頼した。融資が実現すれば成功報酬を払う約束になっていたそうである。その過程で会い、「他人任せでは駄目で、自ら熱心に事業に取り組む姿勢を示さないと、銀行も協力しようという気にならないものだ。」と助言した。

3つ目は危うい例である。鹿児島に勤務していた際、アポなしに不動産会社の社長と専務が来られた。表面上は宅地造成との話であったが、じっくり聞くうちに、国分・隼人地区がテクノポリス地域に指定されたことで、宅造は名ばかりで、同地区の山林を事情に不案内な都会の人に高く売りつけようとする魂胆が読めた。そこで融資打診をお断りすると、「御行の役員を知っている。」とおっしゃる。電話に寄りながら「すぐに連絡するので名前を教えてください。」と申し上げたところ、「プライベートな関係なので。」と退散された。この2人は間もなく詐欺で逮捕された。

全てに共通することは相互の信頼関係であり、「金融とは信用である。」と言われる所以である。

## 調査の立場の違い

調査を対価で分ければ、自主調査と受託調査となる。

自主調査は、調査者自身あるいは組織が景気予測、産業動向、今日的テーマを選定し、対価なしで行う調査である。受託調査はクライアント（顧客）から対価を得て、政策立案などのために行う。

自主調査、受託調査ともに苦労はある。一方しかやったことがない人は自分のやっている調査の方が難しいと主張する。両方やると難しさの種類が違うといえる。

自主調査は日本開発銀行調査部で行った。産業調査班に属し、業種は鉄鋼、非鉄金属を担当した。鉄鋼業の業界動向、鉄鋼・非鉄の多角化動向を調査した。また、業種を離れて、都市圏と地方圏の経済格差拡大について、産業構造の変化から分析した。

自主調査の場合、読者とその関心事を想定し企画する。しかし、文献・データに当たるとともに有識者にヒアリングしているうちに違った観点でまとめたほうが良いことに気づく。方向転換がきくところは良い点である。厳しいのは自身との戦いである。どれ位の水準で書くかは、一義的には自身で判断する。途中でどんどん調べたいことが増えてくる。また、自己採点70点を80点に引き上げようとするすると2割工数が増え、90点では5割増しとなる。これに皆プレッシャーを感じる。読者の採点は

まったく異なるのだが、自己満足度を高めたい。結局、期限があるため戦線拡大をやめ、収束に入る。期限延長を認めると、あれもこれもと調べたことを羅列し、ページ数が増える。その道の専門家にとっては役に立っても、一般の読者は読む気が起きなくなる弊害が生じる。

受託調査は（財）日本経済研究所で行った。最大のポイントはクライアントの意図する方向で報告書をまとめることである。自主調査はさほどコストを意識しないのに対して、こちらは対価を得るので相手の要望と人件費、出張旅費、印刷費などのコストを考えながら行うことになる。当初の企画が良く議論されていれば比較的スムーズに行く。ところが曖昧なまま走り出すと、途中から大きく振れる。

調査を良く知らない人は、シンクタンクに任せれば何か出てくるくらいに考える人もたまにいる。そういう人には「自身もかなり勉強しないと良い成果は上がらない。」と申し上げている。

コスト面では、当初の企画書では20社ヒアリングを実施する予定であったが、40社に増やして欲しいと言ってこられた地方自治体があった。遠隔地でかなりコスト増になるが、先方は全く無頓着であった。

調査のアドバイザーは開銀の設備投資研究所などで行った。ある市の情報化を検討する研究会があったが、開銀に出向経験のある人が担当であったため、当方の助言を理解し、立派な報告書を完成していただいた。一般的には、人数の多い委員会は、色々な専門分野の人を集めるが責任感が希薄になり、ほとんど発言しないか、途中段階の報告書もほとんど読んで来られない人が結構おられる。自らトータルとして報告書を書いたことがないと、自身の専門の部分だけに関心を示すことになる。

調査の発注は、テーマ選定が最も重要である。複数のシンクタンクに声をかけ、企画書を出してもらい話を聞く。こちらが気づいていない切り口を示してくれるところもある。しかし、企画書どおりに報告書ができるとは限らない。

同時に多数の案件を発注すると、シンクタンクの優劣は歴然としてくる。打てば響く対応をしてくれるところもあれば、遅々として返事が来ないところもある。

良く「目次ができれば書けたようなものだ。」と言われる。目次立てが支離滅裂な例もあった。一部外注した部分と自社で書いたものをいわばホッチキス止めた目次であった。その場合、当方で目次とページ数の目安を示した。

ワーキング会議を開くと、資料内容とともにプレゼンテーションの巧拙がシンクタンクの良否を分ける。最悪

なのが、資料の棒読みである。見ていると委員がつまらなそうな顔をするか、こっくりし始める。要約した図や表を用いて聞き手にすんなり理解してもらえるように工夫することが大事である。

報告書を最終的にまとめる際は、ある程度書き進んだら、要旨をまとめてみる方が良い。分担して書いているとちぐはぐなものになる恐れがある。その点、要旨に沿って書き直せば背骨がおった、読者にとっても読みやすい報告書が完成する。

## 地方公務員と企業人の立場の違い

地方に行けば行くほど就職先がなく、県庁、市役所、地元銀行が学生の志望先となる。

確かに地方公務員の方には、責任感が強く優秀な方が多い。しかし、企業との交わりが少なく、庁内の論理で動くことがまま見受けられる。

企業との接触では陳情・苦情を受けることは多いが、企業の内容まで踏み込んで考える機会は少ないと想像する。

最も異なるのが損益の考え方である。いかに優秀な人でも企業会計はなかなか理解できない。特に困るのは、第3セクターを含め企業で第2の人生を送られる場合、議論がかみ合わないことである。複式簿記の基本をご存じないため、剰余金と言うと金庫に現金が入っているように思われる。これが違うことを理解いただくには、かなり骨が折れる。

地方公務員では、PFI 担当部の人など一部を除けば、そもそもから説明しなければならぬ。講演会を開く際、講師には「企業会計は知らないことを前提に話してください。」と事前に頼んでも、減価償却、VFM (Value For Money) などがどんどんでてくる。こういう時は、話が一段落した後、平易に解説するようにしている。

また、地方によっては「官尊民卑」の風土が残っており、地方公務員の方が経済・金融等の情報に疎くても、有力財界人ですら「お上には直裁に申し上げられない。」と言っておられた。

やはり、企業の方は県庁、市役所に許認可などに必要なことだけでなく、業界動向、景気動向などもレクチャーして差し上げた方が良い。

一方、地方公務員も庁内に有識者を招いた委員会・研究会で満足することなく、自ら企業に出向き意見・要望を聞いて回ることが必要である。

ある地方都市で「地域金融研究会」立ち上げのお手伝いをした。準備段階の1回目は私が話し、2回目は金融

論大家の大学名誉教授にレクチャーいただいた。その後担当課長に、存じ上げている銀行の頭取、専務を訪問しようと思いがけしたが、尻込みされた。なかなか人間経験のないことには抵抗感があるようである。

地方公務員、企業人が良いところを持ち寄れば、地方はより活性化すると思うのだが。

## 大学教授と学生の立場の違い

日本開発銀行同期(昭和48年入行)27名中、竹中大臣をはじめ7名が学界に転じた。皆それぞれ生き生きと活躍している。将来を担う学生の教育こそ、人のため世のために貢献できる仕事だからであろう。学生に聞いてみると、実社会を経験している教授の講義は、実体験も織り交ぜながら話すので興味深いとの評価である。

昨今は大学院大学の創設が相次いでいる。銀行に限らず、商社、メーカーなど様々なジャンルから教授を採用していると聞く。しかし、難点は経験があっても、通常出身会社からの情報は途絶えるため、さらに蓄積し研究成果を出すのが難しいらしい。

修士課程、博士課程を経て大学教授になられた方は、オーソドックスに学問の道を究めておられる。実社会から転じた人は、理論より実践面で力を発揮されると考えられる。また、調整能力、雑務処理能力にも長けているらしい。銀行ではそういう面が不得意であった方が、学長から「彼は抜群の調整能力をもっている。」と伝え聞いた。我々はびっくりしたが、純粹の大学教授はいわば個人商店の経営者のようなもので、研究に勤しみ、企業のように調整する場面は少ないのであろう。これは「比較優位」といえ、ある組織で合わなくても、他の組織では能力を発揮しうる例として心強い。

かつて、経営分析の講座を受け持っておられる助教授と、議論させていただいたことがある。先生は確かに分析手法はよくご存知である。しかし、我々は、融資・審査を通じて、経営分析とともに経営者からじかに経営方針等を伺い、メーカーであれば工場も見せていただく。工事計画、将来の採算見通しを含め検討するため、経営分析と会社の実態がリンクする。使用総資本事業利益率など実感として分かっていることに助教授が驚いておられたが、これこそ実務を通じた日々の訓練としか言いようがない。

現在政府の要職を務めておられる方が、大学院経済学研究院の教授をされていた際、ゼミ生への講義を依頼してこられた。当初何をお話しようかと迷ったが、大学で聞けない「学問と実社会の関わりについて」をテーマにし

た。以下はその抜粋である。

仕事は色々なジャンルの組み合わせ

経済学では、経済原論（マクロ、ミクロ）、財政学、金融論、簿記・会計学などに講座が分かれている。これは、各分野を深く理解するために、便宜的に分かれていると理解したほうが良い。

実際の仕事では、これらを組み合わせ、さらに民法、商法等の法律知識も駆使する。場合によっては、特定の科学技術など異分野を学ぶ必要があるときもある。

業務遂行に必要な能力

大学、大学院では好みの講座を受講し、試験での答案、卒業論文などを専ら自分の理解した範囲で文章を書けばよい。

ところが実社会では、組織で必要な仕事を与えられ、その目的に沿ったアウトプットを出さなければならない。今まで全く経験のない事柄や、意に沿わない依頼もある。

しかし、仕事の選り好みはできないので、どういう視点で調べ（企画力）、関係先に聞き（ヒアリング能力）、また交渉し（交渉力）、稟議書・レポートを作成（文章力）しなければならない。最終的には、その成果を上司や研究会などの場で、聞き手にとって理解しやすく説明すること（説明能力）が大事である。

話し終わった後、受講した学生に感想を聞いたところ、ここまでは良く理解できたが、その後話した銀行の融資、シンクタンクの調査については少し難しかったとのことであった。

## 大臣と国民の立場の違い

大臣はもちろん経験がないので、その激務・心労は想像するしかない。身近な知り合いが衆議院当選6回で、確か4回目の時に副大臣になった。アポイントを入れようとしたがなかなか入らなかった。1週間ほどして、必ず時間が取れる昼時間に20分会えた。秘書に聞くと実際に分刻みのスケジュールであった。「当選数回は選挙と地元振興が頭から離れないが、以降は国・世界のことを考えて尽くすべきだ。」と聞く。

竹中君が経済・財政大臣とともに金融担当大臣を兼職した直後の平成15年10月に、大学教授の勉強会で話をする機会を得た。大学教授と銀行の会長・専務、企業経営者などが約30名おられた。「竹中大臣と今後の金融・経営について」と題して、わが国の金融事情、竹中大臣の施策を約40分説明の後、約90分間ホットな議論が続いた。「銀行の貸し渋りはひどい。」「銀行は横並びの発想・行動しかできないのか。」など、列席されていた銀行の会

長等も押されざりみであった。

その際、竹中大臣の人となりを紹介したので、次に引用し幕を閉じたい。

〔竹中大臣はどういう人か〕

竹中平蔵経済財政・金融担当大臣（当時）とは旧開銀の同期である。銀行には18年間在籍していたはずだ。小泉内閣の中で総理に次いでテレビ・新聞への登場機会が多い。彼は和歌山県出身、一橋大学でマンドリンクラブの指揮者をしていて、私は高校・大学で合唱部に所属していたため、独身寮で音楽談義をしていた。気が合って、同期会を一緒に立ち上げ、夜の懇親会や旅行を企画した。とにかく面倒見のよさ、さりげない気配りには感心させられた。

彼のすばらしい点をもう1つだけ挙げると、人の話を良く聞き、なるほどとうなずくことである。経済・経営論でもしも見解が違って反論せず、「そういう考えもあるんだ。僕はこういう風に考えていたけど。」と言うところである。彼が慶応大学の大学教授になったのは、入行当時の上司・先輩の影響が大きかったのではないかと推察する。「時間距離」の概念を定着させた元帝京大学教授、また「公共投資のあり方」を世に問い、大平首相のプレーンでもあった明星大学教授が課長クラスでおられた。その方々は、銀行の枠にはまらず外部の研究会の講師などを務め、いずれは学界に転出されるつもりだったようだ。

また、池田首相に「所得倍増」を提案した下村治博士が銀行の設備投資研究所長をしておられた。昭和48年に石油ショックが起こり、いち早く「0成長論」を打ち出された。我々新人が「それじゃ困るじゃないですか。」と問うたところ、先生は「君たち心配することないんだよ。これまで高度成長を成し遂げ、それが横ばいになるだけだから。」と平然としておられた。竹中君もきっと印象深く覚えていることと思う。付言すると、経済・金融を一般の人にも理解できるように平易に語るのも、銀行での経験が生かされているようだ。

同期では今年九大教授になる予定の者がおり、まだ1人は学者になりそうなので、27名の同期中1/4の7人が学界に身をおくことになりそうである。