

## 特集2

FEATURE 2 . INTERVIEW

# ベンチャー企業の 資金繰り実態

40年前に起業、日本の女性ベンチャーの草分け的存在であるダイヤル・サービス株式会社代表取締役社長の今野由梨氏。ベンチャー企業を代表して「貸金業制度に関する懇談会」の委員も務められた。大手企業ほどの信用力のないベンチャー企業の資金繰りの実態、およびノンバンクのあるべき姿についてうかがった。

インタビュー／文・川島直子／撮影・西渡立志  
interview text by Naoko Kawasumi photo by Toshiyuki Nishida

ダイヤル・サービス株式会社  
代表取締役社長・CEO

## 今野由梨

Yuri Komno



このゆり・1969年ダイヤル・サービス株式会社設立。1979年株式会社生活科学研究所設立。1987年米国NYに現地法人Dial Service International Inc. 設立。米国女性経営者200人の会(The Committee of 200)初の日本人メンバーとなる。1991年経済同友会幹事就任(2007年迄)。東京商工会議所 議員就任(現 常議員)。1993年財団法人2001年日本委員会理事長就任。1994年社団法人ニュービジネス協議会副会長就任(現社団法人関東ニュービジネス協議会特別理事)。2003年東京ガス株式会社社外取締役就任(2007年迄)。2005年社団法人日本ニュービジネス協議会連合会 副会長就任(現職)。

ベンチャーも  
幸せになれる法改正か？

—今野さんは、金融審議会の「貸金業制度に関する懇談会」の委員としても貸金業法改正の議論に参加されています。どのような感想をお持ちでしたか。

多重債務者のための法制度改正でしたが、1つの法制度にはさまざまな側面があり、多方面への影響があります。私は、中小企業、ベンチャーの立場からの参加者として法制度改正がそれらに及ぼす影響を考えました。日本は、大企業重視の考え方が定着している国ですから、正直いってベンチャー企業は育ちにくく、リスクを負い、勇気をもち、新しい時代に向けてのチャレンジ

ベンチャー仲間がノンバンクを利用して急場をしのいでいた。

ノンバンクが使えなくなった場合、国はどのようなセーフティネットを用意してくれるのか。その議論が尽くされなかったことを残念に思う。

ジャーが生き延びることが難しい国であることは、私自身がこの40年間痛いほど感じてきたことです。

あのような会議では、何か1つのテーマを掲げると、それを改正することで全く別の立場の人たちが違う影響を受けることへの配慮に乏しく、目的を定めると、もうそれにひた走ってしまい、ほかのことは切り捨てて議論が進んでしまいがちです。ちょうどあの懇談会も、そんな雰囲気があったように記憶しています。

当時の議論はどちらかと言うと「多重債務者を救え」という方向に偏りすぎていたように思います。もちろん、この国にこれ以上の多重債務者が増えたいわけじゃないし、そうやってしまわれただ方に何らかの手を打つ必要があることは、十分理解しています。しかし、

あのような法律改正を行うと、われわれのような中小企業、特にベンチャーの資金繰りに影響が出る。それに対するセーフティネットに関しては議論が尽くされなかったことを、ベンチャー企業を代表して出席した私は非常に残念に思います。

幸い私は借りましたことありませんが、周囲のベンチャー仲間はノンバンクを利用して急場をしのいでいましたから、「ノンバンクが使えなくなった場合、国はわれわれにどのようなセーフティネットを用意してくれるのだろうか」を考えていたわけです。しかし最後までそれに対する解答は見えないまま、改正議論が進み今日に至っているような気がしています。

当時、私はたった1人のベンチャーという立場での出席でしたから、その立場で先ほど申し上げたような主旨の発言をすると、後で「あなたのような人生を歩いてきた方には多重債務者の苦しみかわからない」と言わんばかりの批判を受けたこともあります。けれども実は皆さんが経験されたことのない、もっと深い闇とか、もっと巨大な地獄を通り抜けてきていると、自分では思っていますから、そんな心ない言い様に、お返しの言葉もありませんでした…。

お金は思いやりと感謝をもって  
人の間を駆け巡るもの

私は、今回の件は、貸手だけが責められるのではなく、また借手の責任を問われるだけのこともないと思っています。常にどのような業界もすべて、需要と供給があつて成立つ世界ですから、両方のモラル、両方の自覚と責任が求められるのだといえます。今、つくづく思うのは、日本は、世界第2位の経済大国と言われるようになってから、お金に対するモラルが崩れてしまったのではないかとことです。

私は、戦後お金にも食べ物にも本当に困窮していた時代に幼少期を過ごしましたが、そういう時代のなかでも、親が真剣に生きていて、はからずもその後ろ姿を垣間見ることができたことが財産になっていると改めて思います。私のうちは小さな商いをしていますが、日常的に親戚がお金を借りに来ていた記憶があります。といっても、貸す側が威張ったり、借りる側が卑屈になっているようなことはなく、身内とはいえ、「有難うな。すまん」と借りてきて、父も「ああ、よかったよ。よかった、がんばってな」と言ってお金



う掛け声をかけてくれたため、銀行もにわかに対応が変わりましたが、とにかく申し上げたいことは、とかく銀行は、独自の確固たる信念やビジョンに基づくわけではなく、時代の流れとともに、さらには国からの掛け声によって、がらがらと態度を変えてしまうということ。

でも、われわれベンチャーは、自分たちの初心を貫くためにやっていますから、それに振り回されるわけにはいかないのです。ベンチャーは徹底的に資金繰りの中で、ある日突然、約束していた融資を打ち切られたり、貸倒がしに合うとひとまわりもなくひっくり返ってしまうのです。

亡くなった彼らの悲鳴が今でも聞こえてくるような気がします。どんな思いであの場所に立っていたのか、想像したくもないですね。彼らを大死にさせないことが残された者の役割だと考えています。

間後に入ってくるという書類があれば、相手も待つてくれるでしょう」と言っていたのですが、話を聞いてみると、「なるほど。これは今支払った方がいいな」と思うような事情があるわけですね。お金を払ってあげないと、一心同体の大事な下請工場がギブアップする。たった1週間ですが、待つた無しのです。そこさえ乗り越えれば、あとは順調に軌道に乗れるのです。

### ノンバンクの役割は短期のつなぎ融資

「この1週間が過ぎてしまったら借りる必要がない。この1週間で運命変わるのだから貸してほしい」というニーズに応えられるのはノンバンクしかない。

私は、その短期融資の部分が、健全なノンバンクの仕事であると思います。というのも銀行の場合、あまりにも手続きが煩雑で、融資までに時間がかかる……。この1週間が過ぎてしまったら借りる必要がない。この1週間で運命が変わるのだから貸してほしい」というニーズには、銀行のように

していた。

借りにきた親戚とは、その晩一緒に楽くごはんを食べたり、一方、その親戚がお金を返しに来るときには、必ず野菜や玉子とかといった手土産を持参していました。もちろん父も無条件に貸していたわけではなく、「問屋への支払いの日までは返してね」とか「税金払うときには頼むよ」とか言っただけです。お互いの責任と自覚、そしてモラルのもとに成り立っていたわけです。そのベースにあったのは助け合いと感謝の精神でした。

だから私は、「あ、お金って、こういうふうにいるいろいろな人たちの間を、思いやりと感謝をもって駆け巡るものなのだ」と思っていたわけです。

### 起業家に厳しい銀行の態度

ところが、何を間違ったか、ベンチャーとして生きることになってみると、創業当時、女性のベンチャーなんて日本の社会の中では、このうえなくいかがわしい存在に見られていましたから、銀行に融資をお願いしようとするとなんか「事業計画書をつくって持って行っても、誰もそれを開いて見ようともしない。失笑苦笑して終わりました。思いやりもなければ、ベン

チャーを育ててやろうという愛も理念もない。金融機関の基本的な役割を見失って、ただただ回収だけを考えているだけです。わずか何十年の間に、日本はお金に関して、国全体の考え方が変わってしまったということを感じさせられた時期でした。

ところが、バブルになると今度は銀行が手のひらを返したように、「お金なんか1銭もなくとも全額融資してあげるから、あの土地も、あのビルも、買え買え買え」といって、すすめる。私は買いませんでしたが、買った仲間たちはその後、バブルが崩壊をして地獄に落とされたわけです。これはある意味で銀行が犯した罪だと思っています。

銀行は本来の基本的な役割を忘れて、時代の流れの中で、自分たちのために、貸さつたり貸倒がしたり、要らないと言うのに返済能力のない企業に土地の値上りをアテにして貸付たり、それを繰り返して、日本の真面目に起業しようとしている人たちを大変な目にあわせた。これはもう隠すことのできない、挿るぎない事実です。今回の世界同時金融不況を生むきっかけとなったサブプライムローンと全く同じです。

そのさまざまな長い体験を踏まえて

貸金業法を改正するならば、地域経済の担い手であるリアルビジネスの実態と息吹き、その痛みと願望への深い洞察があるべきである。

申し上げますと、貸金業法を改正するならば、そこには地域経済の担い手であるリアルビジネスの実態と息吹き、その痛みと願望への深い洞察があるべきだと思います。

### この2年、資金繰り難で多くのベンチャーが倒産した

貸金業法が改正され、ベンチャー企業の方々に何か影響を感じることはありますか？

法改正されて、この2年の間、世界的な金融不況に見舞われ、真っ先に生死の境をさまよっているのがベンチャー企業です。私が応援しているベンチャーの多くが倒産しましたが、中には私が声をかける暇もなく自殺してしまつた人たちさえいます。

そういう人たちは、放漫経営でもなく、能力がないとかやる気がないわけでもなく、日本が誇るべき、すばらしいベンチャーたちでした。彼らはもう口をきくことができなかったので、私が代弁しなければならぬと思っています。なぜ彼らは死ななければいけないのか、と。

なぜなのでしょう。

やはり資金繰りに行き詰まったのしょうね。みんな、この1〜2年間はもう本当に緊張しました。金融機関が一斉に貸倒り、貸倒りが始まりましたから。さらに、そこに改正貸金業法の影響でノンバンクも貸出しを絞ってきたわけですね。

その後、国が「中小企業、ベンチャーに対してもっと融資をせよ」とい

調査部が1カ月も2カ月もかかって審査をするのは間に合わないわけです。だからノンバンクに求められているのは、審査のスピードと、それから目利きですね。ベンチャーの動きに対するしつかりとした目利き、それからトップがきちんと社内規律を正す。そういうことが必要だと思います。ここにきて、本当にそういう相談が増えている現状をみると、何年経っても、法制度がどうであろうと、ニーズは変わらないということをつくづく感じています。

一方で、借手も、一日借りたならば返済は1日どころか、約束の時間に1分でも遅れたらだめだという、厳しい徹底した教育が必要だと思っっています。「あなたが返済期日に遅れることで、金融機関から『あ、やっぱりベンチャーって約束を守らないんだ』というレッテルを貼られることになってしまったら、後に続く人たちの扉を閉めることになる。だから、返済期日を守らないことは私が承知しない」と仲間から融資に関する相談を受けたときには、いつもこうアドバイスしています。一度約束をしたら、契約したら、必ず守る、それは借手のモラルです。

### グラミン銀行の基本理念に学ぶ。未来ある人を育てるプライドを

そういう話のときにいつも思い出すのはグラミン銀行です。かつて40年前に、女性ベンチャーだというだけで誰一人としてお金を貸してくれなかった苦い経験を通して私が必ずと思っっていたことは、「いつの日か必ず、女性のためのマイクロファイナンスの銀行をつくる」ということです。ですから、このグラミン銀行ができたときに、「うわあ、すばらしい」と思いながら、「あ、やられた」と思いましたね。そもそも金融とは、特に消費者金融とは何なのかを考えたとき、グラミン銀行の基本理念と共通するものがあると思っっています。

グラミン銀行というのは、貧困層向けで、対象の97%が女性です。あの貧しい国で、これまで経済力を全く持たなかった女性たちに、「子どもの教育のために、少しでも経済力を持つて自立しましょ」という目的のもとにつくられました。「パングラデシユの16の決意」があつて、このグラミン銀行の金融活動とともに、その理念を国に広げています。「共存」と思っっていますが、グラミン銀行



そもそも金融とは、特に消費者金融とは何なのかを考えたとき、グラミン銀行の基本理念と共通するものがあると思っ。

の特徴は担保を求めない。その代わり、借手、顧客5人による互助グループをつくる。たとえば私がお金を借りる必要があるときには、私の友人5人が一緒に互助グループをつくる。といっても、仮に私が破綻したとしても、日本のように連帯保証を負わせられることはありません。お金というもの

まつわる基本的な考え方、責任感、姿勢みたいなものを融資とともに植えていこうという、大きなビジョンを持って行われている。それでもって返済率98・9%ですよ。ならば最近の日本のようにゼロ金利なのかというと、決してそうではなく、金利はしっかりと20%も取っっているわけ

です。

お互いの助け合い精神に基づくもので、これはすばらしいことだと思っます。結局、力のある人たちが、貧しいけれども未来のある人たちに手を差し伸べて育ててみようという、プライドを持って行っているから成功しているのでしょう。私がお金も力もないのに、大きなリスクをとって若いベンチャーの心のサポーターをやっているのは、そういう思いからです。これは今の日本の消費者金融にもあてはまることではないでしょうか。こんなやりがいのある仕事ってないということを感じて、今一度、この機に本来の基本理念、ミッションを見つめなおしていただきたいと思っます。

### 運用能力のない日本、これでいいのか？

—総じて、今のベンチャーはどういう

今こそ、新しくこの国に貢献できる消費者金融のかたちをリデザインしてみる。良い機会なのではないか。

状況にありますか？

この不況下でベンチャーもたくさん倒産してしまっして、そういう人たちに必ず最初に言う言葉は決まっていて、「ああ、よかったね」と言っるとにしています。「われわれベンチャーも、それぞれの時代に、それぞれのミッションを見つけてスタートした。でもそれは時代とともに役割が終わったのだから、それに未練を持つべきではない。次の役割があるから最初の使命を終わらせてもらったのだからと考え、早く次の役割を見つけて取りかかろう。もしアイデアがないのだったらならば、とりあえず私が応援しているベンチャーに力を貸して」と言っつて、あっちこっちをつないでいます。

今も新しいベンチャーたちが次々に台頭してきています。そうした日本での動きは海外からも注目を集めています。国も、今ようやくベンチャー支援のた

めの資金の流れを本格的につくらないのだめだということに気付き、その動きは始まっしているのですが、実態と制度が噛み合わず、まだなかなかうまく機能していないようです。アメリカ一国が巨大な赤字を出し、日本をはじめ他の国がファイナンスをする、いわゆるグローバル不均衡。日本から見れば何とも朝が合わない。

それについてアメリカの経済学者はこう言っているそうです。「アメリカには投資機会がある。日本は余りだが運用の能力がない。もつていき場所に困って出しているだけじゃないか」と。その通りだと思っます。目利きがない、リスクはとらない、志も低い、だから、知的財産はじめみんな持って行かれてしまっつ。いつまでもそんなことでよいのでしょうか。

### 誇り高い新しい消費者金融のリデザインを

—ノンバンクも何かしら貢献ができるのではないかと思っますが、どのようになら思われますか？

先ほどあげたグラミン銀行ではないですが「何のためのノンバンクか」「新しい時代におけるわれわれの使命は何な

のか」というところから、もう一回よく考えていただいて、たとえはその目的の1つに「中小・ベンチャー」を本気で育成しましょ」という項目を加えていただいて一緒にやればいいんです。

積極的に、しかもお互いに品性を持っつて、品格ある業界を利用者と一緒につくっつていく。

やはり弱いものを立派に育て上げていくつて、とてもやりがいのある、誇り高い仕事じゃないですか。そして、それは実はノンバンクだけの話ではなく、これまで大手銀行も地銀も、それから各地で本場にすばらしい役割を果たしてこられた借金からも、苦渋、苦悩の声が聞こえてきています。この機会に日本の金融システム、金融機関、金融のあり方をあらためて考え直してみることが必要なのではないでしょうか。

どのような仕組みをつくられば、この国がもつと高い志にチャレンジする若者たちを次々と育てて世に送り出すことができるのか。その代わり、しつかりこの国に貢献させるモラルも植えつける。それは日本経済の活力になるわけですから意味のあることです。

今こそ、新しくこの国に貢献できる消費者金融のかたちをリデザインしてみようか。