

特別
寄稿

中小企業の尖った技術と 国力の基盤強化

一般社団法人
日本金融人材育成協会 会長
森 俊彦

はじめに

私が会長を務めている日本金融人材育成協会は「全国の中小企業の持続的な稼ぐ力と自己変革力の向上に伴走する人材育成」に取り組む一般社団法人です。「金融」が付いているのは、最先端の技術を持ったスタートアップを含め中小企業は資金不足により事業が頓挫するケースが少なくないため、「金融」の知恵も身に付けましょうというメッセージを込めたためです。当協会は資格取得の専門学校を運営するTAC株式会社の全額出資によって設立されました。TACは会計・税務・労務・法務・建築・不動産・設備などに加えCompTIAなどグローバルな情報処理・セキュリティ等の資格取得を支援するなどプロフェッションの養成を通じて社会に貢献することを企業理念としています。

日本の中小企業は、企業数で99.7%、雇用で7割を占めています。これは全国平均の数字です。私は徳島県の片田舎の出身ですが、徳島県の中小企業は、企業数では99.9%、雇用で9割を占めています。このように地方では中小企業が雇用を含め地域の存続発展を担っています。

私は東京の大学に進学し、日本銀行に就職しました（写真）。米国に3度勤務し、合計7年を米国で過ごしました。こうしたこともあって銀行規制のグローバルスタンダードを決めるバーゼル銀行監督委員会の日本の代表を4年間



写真 日本銀行本店

務めました。より良い国際金融秩序づくり・発展が目的ですが、国益をかけた戦いでもありました。この間、徳島に帰郷する度に、木工所などの中小企業が廃業・倒産し、さびれていく姿を見てどうにかすることはできないかと思っていました。

また日本銀行金沢支店長の時には、リーマンショック（2008年9月に米国の投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻したことをきっかけに発生した世界的な金融・経済危機）で、所管していた石川県・富山県・福井県では製造業を中心に大打撃を受けて、地域中小企業の存続に奔走したことを思い出します。3県とも製造業のウェイトが相応に高く、尖った技術力を含め「強み」となる知財・無形資産を有した中小企業が少なからずあります。VUCA〔Volatility（変動制）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）〕の環境が色

濃くなる中で、中小企業が「強み」に磨きをかけて稼ぐ力と自己変革力をアップさせれば、地域の雇用が増え、笑顔が広がるのではないかと思います。

こうした経験を踏まえ、日本銀行を退職した後は、全国の中小企業の持続的な稼ぐ力と自己変革力のアップを支援する活動に取り組んでいます。全国の商工会議所、商工会、中央会や中小企業家同友会などでの中小企業経営者向けの講演では、「中小企業の持続的な稼ぐ力と自己変革力のアップをするには、中小企業経営者が頑張るのは基本中の基本なのだが、設備資金や運転資金のお金がなければ事業の存続発展はできないことから金融機関、そして経営顧問を務めている税理士・会計士などの認定支援機関が、中小企業経営者に伴走支援することがカギである」との考えを述べてきています。

ある中小企業団体の代表理事から、「中小企業経営者は既存先や新規先への営業、クレーム対応、採用・労務管理などで休みなく忙しいのが実態で、できれば、森さんの講演内容、特に、お金を借りる事業者からすると金融機関との関係では立場が弱いので金融機関との信頼関係づくりなどについて1テーマごとに見開き2ページで、分かりやすく気になる項目から読める本にしてほしい」との依頼を受けて「地域金融の未来～金融機関・経営者・認定支援機関による価値共創」（中央経済社）を書き、その「はじめに」に私は以下の想いを記しました。

◆明るい未来を創っていききたい

最後に、著者は米国シカゴ大学大学院に留学して初めて外から日本を眺め、日本人であることを強く意識するようになった。さらにバーゼル銀行監督委員会の日本代表として4年間で50回近い国際交渉に臨んだ。ダイバーシティ。世の中に価値観や歴史・風土が異なり多様性があるからこそ、協調することで新たな価値が生まれる。世界に貢献し世界から日本国と日本人が存在することがありがたく思われる。そのような明るい未来を創っていききたい。

明るい未来創りのために

わが国の明るい未来創りには、ソフトパワーとハードパワーの国力があって初めて成り立つと考えています。言うまでもなく、特に、ハードパワーを支える防衛力・防衛装備品の充実には相応の予算が不可欠です。ところが予算の裏付けとなる税収では法人税などに関して、中小企業は国税庁の統計によれば7割近くが赤字です。私は、全国の中小企業の持続的な稼ぐ力と自己変革力の向上によって、全ての中小企業が黒字化し、賃上げや雇用も増やすことができれば法人税や所得税などももっと増加できると確信しています。

中小企業の存続発展と明るい未来創りを支援している立場で、内閣府、経済産業省・中小企業庁、環境省、金融庁などの政府委員を務めてきました。今年2月にスタートした経済産業省・中小企業庁「中小企業の成長のためのイノベーション研究会」では、防衛技術協会の渡辺秀明理事長とも委員として親しくなり、スタートアップを含めた中小企業の稼ぐ力と自己変革力の向上支援の関係で意見交換をさせていただいています。

中小企業の存続と経済安全保障

私の防衛省との関係としては、中小企業の存続発展や大企業との関係構築の観点から、恵比寿にある航空自衛隊幹部学校を訪れ「戦略論とリーダーシップ論や知的イノベーション」をご教示いただいたほか、海上自衛隊の幹部の方からも同様の内容の講話を伺ったりしてきましたが、防衛装備品についての知識は全くありませんでした。しかし「中小企業の成長のためのイノベーション研究会」にて取り上げられた「経済安全保障に係る産業・技術基盤強化アクションプラン」（2023年10月）にて、「経済安全保障上重要な先端技術分野について、研究開発・設

備投資支援策の活用、信頼性確保のためのデマンドサイドの基準策定、新たな技術管理を含めた産業防衛策の活用をセットとして、中小企業を含めたサプライチェーン強化や技術優位性確保のための取組を進めることとされている」ことを知りました。私は「尖った知財・無形資産を有した中小企業の稼ぐ力と自己変革力のアップ（＝税収増＝予算増）」と「経済安全保障に係る産業・技術基盤強化」とを連動させることができるのではないかと受け止めました。

ただ、この両者を連動させ国力の向上を実現するには、防衛省・防衛装備庁の観点からすると、①全国に336万社もある中小企業のどこが、どのような尖った技術を有しているのかについての「visibility^{*1}を確保」する仕組みが必要であるが、例えば、中小企業 A 社が X という尖った技術を有していることが分かったとしても②その A 社が継続的に製商品やサービスを提供し続ける「reliability^{*2}を評価」するスクリーニングの仕組みをパスしなければ A 社は採用されないのではないだろうかと考えます。

この①と②は、防衛省・防衛装備庁の観点に止まらず、私が全国の中小企業を支援してきた経験からすると、企業が存続発展するための「製商品・サービスの受け渡しの流れ」（サプライチェーン）とその逆の「お金の流れ」が円滑に機能するための不可欠な条件（両者は不可分）ではないかと考えます。企業経営者が「製商品・サービスの受け渡しの流れ」と「お金の流れ」を思ったように操ることができればいいのですが、必ずしもそうはいかない現実、つまり、廃業・倒産などがあります。

特に、わが国は人口減少が加速していますので、地域の金融機関は、地元の雇用を支える中小企業の存続発展と自らの金融機関の存続発展は表裏一体との想いを今一層強くしています。事実、地域金融機関は取引先中小企業のイノベーションも含めた新たな事業展開を支える設備資金の投融資や、新たな仕入先・販売先のビジネスマッチングなどにも関わっています。中

小企業経営者に第三者として伴走する金融機関は、IT ベンダー、商工会等、公認会計士・税理士、コンサルタントのネットワークに加え、自治体、大学とのネットワークのハブになっています。ハブとして金融機関の本部や現場の支店長・職員が機能するために、中小企業の工場や倉庫など現場の実地調査を踏まえた事業性評価に力を入れています。更に、中小企業の稼ぐ力や自己変革力を支えるデジタル化や DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組について、中小企業が活用する各種支援機関の中では、金融機関が顧客企業の現場に日ごろから顔を出し対話しているだけに、金融機関が最も多く活用されている事実がアンケート調査で示されています。金融機関は中小企業の「visibilityを確保」する仕組みを有していると言えます。

また「reliability の評価」について、金融機関は、取引先企業の財務（営業利益率などの収益性、EBITDA^{*3}有利子負債倍率など健全性、自己資本比率などの安定性等）と非財務（経営理念、ビジョン、調達販売ネットワーク、人材育成等）を総合的に事業性を評価する態勢（格付システム等）を有しています。例えば、補助金は設備投資等の全額ではないだけに、金融機関からの投融資も必要なことが少なくありませんが、金融機関は投融資対効果（売上増加も重要ですが、回収・リターンアップ可能性）の観点から将来の営業キャッシュフローの審査目線を有しています。他の支援機関は、この点が必ずしも十分ではありません。このように、企業の存続発展を支えるコーポレートガバナンス（企業が公正に透明性高く効果的に運営されるための監視・統制の仕組み）に関して、上場大企業では株主によるエクイティガバナンス^{*4}と

* 1 優れた製品、サービスなどを有する企業を特定し認識できるかということ

* 2 企業が廃業や倒産することなく優れた製品やサービスを提供し続ける信頼性を有しているかということ

* 3 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization：税引前利益に特別損益、支払利息、減価償却費を加えて算出される利益のこと

* 4 株主の立場からガバナンスを効かせ経営を監視すること

して、一方、上場していない中小企業ではデットガバナンス〔融資（デット）関係にある金融機関からのガバナンス〕として整理されています。この点については、2021年の「銀行法等の一部を改正する法律」によって、非上場の中小の地域活性化事業会社に対しても、銀行の投資専門子会社を通じて100%出資が可能になりました。これによって、スタートアップ企業、事業承継、事業再生では、営業キャッシュフローの持続的な改善が不可欠ですので、融資というデットのみならず、エクイティも活用して、存続発展を支援できるようになっており、経営者と日ごろの対話を重ねる金融機関が（エクイティも含めた）デットガバナンスの機能を果たしています。

更に銀行業は、経済安全保障推進法の「特定社会基盤役務の安定的な提供の確保（基幹インフラ防衛）」における「特定社会基盤事業者」に指定されており、アンチマネーロンダリング対応や情報セキュリティ対応なども進めています。

おわりに

以上を踏まえ、防衛省・防衛装備庁の観点として整理した①中小企業の「visibilityを確保」する仕組みと②「reliabilityを評価」するスクリーニングの仕組みについては、金融機関が本来のビジネスとして有する機能と言えます。もちろんのことながら、金融機関が、防衛装備に必要とされる世界最先端の技術に関する事業性評価ができると想定することは現実的ではないと考えます。しかしながら、取引先中小企業の尖った技術が結果的に防衛装備品の一部に転用されることはあり得るでしょう。この点について少し敷衍しますと、元々は防衛用途で先進技術として開発された技術は、インターネット、GPSのように、民生用途に活用（スピノフ）され、中小企業の飛躍的な成長機会となりうる

巨大市場を創出しているものも少なくありませんが、切迫した安全保障環境に対応するためには、わが国の先進技術・イノベーション力をスピノフし、安全保障目的、防衛目的で最大限に活用していくとともに、防衛省の研究開発の成果をスピノフして社会に還元していくことが必要とされています（防衛省「防衛技術指針2023」）。

米国では、国防総省の組織である「国防イノベーションユニット（DIU：Defence Innovation Unit）」が民間企業と国防総省の「橋渡し」を行っています。DIUは、民間技術を米軍全体に商用スピードで配備・拡張することに特化した唯一の国防総省機関で、七つの重要な技術分野で活動するDIUの専門家チームは、ベンチャーキャピタルや民間技術イノベーションのエコシステムに直接関与しており、その多くは国防総省と初めて協業する企業です。DIUは既に成功している技術をまとめた「DIU Commerical Solutiona Catalog」（<https://www.diu.mil/solutions/portfolio/catalog>）をインターネット上で公開しており、概要を閲覧できます。日本でも防衛省は2024年10月1日、東京・恵比寿に「防衛イノベーション科学技術研究所」を開設し、対応の方向性として、「➤既存の研究開発の枠組み・思考からの脱却 ➤イノベーションを起こす仕組みの構築 ➤安全保障研究開発エコシステムの構築」を明示しています（防衛装備庁「防衛イノベーション科学技術研究所の創設」2024年11月）。

金融機関は、①中小企業の「visibilityを確保」する仕組みと②「reliabilityを評価」するスクリーニングの仕組みを有しているだけに、「DIU Commerical Solutiona Catalog」のような商用ソリューションカタログが日本においてもインターネット上で公開されるなども含みますが、防衛省・防衛装備庁と金融機関（更には取引先中小企業）との関係作り（情報発信・共有等）は、わが国の国力の基盤を底上げし強化

していく観点でとても重要ではないでしょうか。
わが国の明るい未来創りに向けて国力の充実強化を願ってやみません。私は、全国の中小企

業の持続的な稼ぐ力と自己変革力の向上という人材育成の面から、国力の充実強化に貢献できればと考えております。

筆者経歴

東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行、シカゴ大学大学院留学（経済学マスター）、信用機構局参事役（バーゼル銀行監督委員会・日本代表）、考査局参事役（上席考査役）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、金融高度化センター長。元金融庁参与、元商工中金アドバイザー

現在、環境省 ESG 地域金融普及促進アドバイザー、足利銀行取締役、西尾信用金庫理事、住友生命社外委員、中小機構「業務功労者感謝状受領者選定委員会」委員長、地域未来デザイン代表理事、マネジメントパートナーズ経営顧問を兼務

【政府委員】

- 2016年～ 経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員
- 2017年～ 内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員
- 2018年～ 環境省「ESG 金融懇談会」委員
- 2018年～ 金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー
- 2019年～ 環境省「ESG 金融ハイレベル・パネル」委員
- 2019年～ 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー
- 2020年～ 内閣府「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員
- 2021年～ 内閣府・経済産業省「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」委員
- 2022年～ 内閣府「経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール策定の実証調査」委員
- 2022年～ 中小企業庁「事業環境変化対応型支援（デジタル化診断）事業 有識者検討会」座長
- 2023年～ 経済産業省「ローカルベンチマークガイドブック検討会」委員
- 2025年～ 中小企業庁「中小企業の成長のためのイノベーション研究会」委員



防衛技術協会の人材派遣

当協会は、長年にわたり防衛技術分野の発展に貢献してきた実績と、豊富な専門的知見を有する人材ネットワークを基盤に、皆様の事業課題解決を支援する最適な人材を派遣いたします。

《防衛技術協会の3つの強み》 《活用事例》

- 1 卓越した専門性
- 2 揺るぎない信頼性
- 3 柔軟な対応力

- 高度な専門知識を要する事業
- 新規事業参入支援
- 進行中のプロジェクト

お問い合わせ

貴社のニーズに最適なソリューションをご提案いたします。
まずは、当協会ホームページ内の「お問い合わせ」よりお気軽にご照会ください。
協会ホームページアドレス：<https://www.defense-tech.or.jp/>