

パネルディスカッション

【テーマ】
地域活性化に向けた地域金融機関に求められる役割や課題

1. 基調講演に関する質問・感想等

(1) 基調講演「地域経済活性化のために期待される金融機関の新たな役割」に対して

基調講演に関する質問・感想等	小出宗昭氏の回答
<div data-bbox="189 439 381 658" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="438 492 687 613" data-label="Caption"> <p>株式会社玉の湯 代表取締役 桑野 和泉 氏</p> </div> <p>➤ このような取組みを一緒にしてもらえるのであれば、私たちも地域もまだ頑張れるのではないかと思えた。これまでの地域密着の上にもっと流れを変えていくことや気づきを与えていくことなど、非常に心強く思えた。同時に率直にこれまでなぜできていなかったのかと思う。</p>	<p>➤ これまでなぜできていなかったのか。私もそうだと思う。当たり前をやってこなければならなかったことだと思うが、これまでコンサルに対し具体的に求めることが特定されていなかった。</p> <p>➤ これまで、特に地域金融機関は、いわゆる中小企業診断士的手法やあるいは再生計画立案では財務諸表をベースに財務リストラをかけてしまうような手法に傾注していたが、思うような成果が出なかった。</p> <p>➤ 私は、2001年にこの世界に出向した段階で気付いたため、静岡銀行を含めた民間セクターだったらどのような方法を考えるのかを模索し始めたし、国レベルで具体的な成功モデルがないことも気付いていたので、最初から作り出すことが我々のミッションだった。</p>
<div data-bbox="178 1061 373 1285" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="445 1113 694 1234" data-label="Caption"> <p>鹿児島銀行 代表取締役専務 郡山 明久 氏</p> </div> <p>➤ 大変気付きの多い講演で、金融機関頑張れと非常に叱咤激励をいただいた。</p> <p>➤ 当行でもリレバンの大きな柱として、平成15年からお客様の営業利益の改善を支援する運動を行内で取り組んできた。 お客様に気付きを与えることができる営業マンがたくさんいると素晴らしいといっても、そのような営業マンを育てようとした場合、どうやってその運動を定着させ活動を大きくさせていくか、その時に定量的な目標を業績評価の中に少し入れないと活動として盛り上がっていかないし、また、そういう定量的なものも残しつつ、本当にお客様に情熱を持って行動できるかどうか、定性的なものも非常に大きいと思う。普遍的で難しいテーマだとは思いますが、金融機関の行員にとって、どのような人材育成が考えられるか何かヒントがあれば教えていただきたい。</p>	<p>➤ 人材教育をどうするのかについても大きな課題があったと思う。 これまでの地域金融機関の人材育成は、特にコンサルに関しては、全国の銀行が同様に、各種資格検定を経て最終的には中小企業診断士の資格取得によるコンサルという考えであった。それで果たして良かったのだろうかと厳し目に事業評価すべきだった。</p> <p>➤ 中小企業、小規模事業者向けのコンサルは、大企業向けよりもはるかに難しい。ヒト、モノ、カネの全てが揃っていて考えられる選択肢がたくさんある大企業に対して、中小企業、小規模事業者はその全てに弱点を抱えており、流れを変えるには、「知恵」しかない。それを成し遂げるためには、相当のエース級の行員を投入すべきであったはずで人事戦略上での問題点はなかったのか。それに伴って評価体系を変える必要もあると思う。</p> <div data-bbox="1209 1863 1437 2087" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="821 1904 1182 2024" data-label="Caption"> <p>富士市産業支援センター f-Biz センター長 小出 宗昭 氏</p> </div>

パネルディスカッション

基調講演に関する質問・感想等



日本政策投資銀行
南九州支店長
福留 浩二 氏

- 地域金融機関、あるいは政策金融機関としての役割として、具体論が多かったので非常に参考になった。
マッチングや相談は漠然とではなく、相手の身になりきちんと意志をもって対応することが非常に重要だと感じた。
- それに関連して、2つお伺いしたい。
1つ目は、コンサルをやる中でよく話を聞けば、どの企業にも強みを見つけ出せるものなのか。そうではなくやはり厳しいという企業があればその原因は何なのか。
2つ目は、売上げを伸ばしV字回復という姿の一方で、ホテル・旅館などには建物の耐震問題がある。これは基本的に売上げが増えない中で手当てしなければならないニーズに金融機関としても応えなくてはならないという非常に難しい課題だが、こういったアドバイスができるのか。

<会場からの質問>

- 事業をやっている中で、良い人材を育てる、もしくは、他のエリアから確保する場合の時間軸を考えた時に、どれくらいの時間をかけて人を育てていくのか、確保していくのかなど、どのように見通していくのか教えてほしい。



小出宗昭氏の回答

- 我々は月間320件の相談を受けていて、8人のアドバイザーが協力しながらチームで関わっている。
そのような中、実際に成果が出たのは全体の7割で、残りの3割は残念ながら成果が出なかった。この3割の理由に共通するものは、ほぼ全て「市場ニーズの読み誤り」。
- 市場ニーズの読み方は、極めて不確実性が高く非常に難しいため、我々はお金のかかる提案はしないようにしている。
「強みを見つける」にはとにかく全力で対応。強みは、商品やサービスだけではなく、場合によっては、経営者そのもの、あるいは経営者の人生の歩みかもしれない。
- 耐震対応については、私が関与しているA-biz（熱海市チャレンジ応援センター）がある静岡県熱海市でもかなり老朽化した旅館・ホテル業が多く、同様である。耐震対応はやらないと事業の継続ができなくなってしまうので、耐震については領域を分け金融機関ときちんと話をしてもらい、我々のサポートとは切り離している。我々は売上が今まで以上に上がるような魅力のあるサービスを提案しサポートしていく。
- 支援機関の担当者には3つの要素(ビジネスセンス、コミュニケーション能力、情熱)が必要と申し上げたが、金融機関で言えば、営業成績ナンバーワンの者がその3つの要素を持っている可能性が高い。一番重要なビジネスセンスの高い人は、つかんだ情報を調べ生きた知識に転換でき、また、その生きた知識の集積から知恵を生む。情報→知識→知恵のサイクルがぐるぐる回る人間がビジネスセンスの高い人。
- f-Biz 同様の支援センターを創設したいとの相談がある場合、人をどうするかが最大の課題で、成功するのは人で9割決まってしまう。Ama-Biz（天草市起業創業・中小企業支援機構）の場合、金をかけ全国公募したところ3要素を備えた優秀な人材を確保できた。

パネルディスカッション

(2) 基調講演「事業承継型M&Aの実態と地域金融機関の役割」に対して



株式会社ストライク
取締役
石塚 辰八 氏

- これまで前職の信金中金時代を合わせると17～8年、地域金融機関のM&A業務に携わっているが何も変わっていない(提案すべき取引先にきちんと提案できていない)。
- 地域金融機関の事業承継相談やM&A業務について、最初はよろず相談窓口などでやっていたが、7～8年前頃からは徐々に営業推進部や業務部などでやるようになってきた。ただ、相談室であろうが本部であろうが、結局「待ちの姿勢」に変わらない。
- しかし、近年、優良な企業に対しては、証券会社やメガバンク、専門会社では「御社を売りませんか」という営業をする世の中に変わってきた。
- これを金融機関の立場でみると、良い取引先はM&Aを通じてメガバンクに集中し、地域金融機関には小規模な取引先、財務内容の悪い取引先だけが残ってしまうという危機感がある。

2. フリーディスカッション

○株式会社玉の湯 代表取締役 桑野 和泉 氏

- 人口減少社会、少子高齢化、東京一極集中の中で考えていく上で、地域活性化に向けた思いは皆同じで、連携も既にしている。今後、強化すべき中身がどうであるかということが問われていると思う。
- これまでも永きにわたり地域をみてきている地域金融機関の皆さんもやっているとは思いますが、より求められるコンサルティング機能の要素の中で、立ち位置をもう一度確認し、もう一歩次の何かもっとやることで地域の金融機関とお客様との新たな関係を築くことが、地域社会が持続できることの一步になるのではないかと。
- 金融機関がやることはまだまだあると思う。定住人口を増やすために何ができるのか。私が手掛けている観光業は、交流人口を増やすことによって、地域を少しでも元気にし、定住人口増加につなげることも期待できる。また、色々な関係性、新たなビジネスチャンスも生む可能性がある。そのような中で金融機関はどういう目線で交流人口を見ていくのか。そういう意味で首都圏にない価値をどう生むかが問われている。
- また、金融機関が地域の中で頼られる存在、新たな展開をしていく中で、女性の視点をもっと入れるべき。新たな価値を生むものと期待できる。
- 金融機関にはこれから地元がどうなるかという視点で、さらに新たなことを事業者に提案をしていただきたい。fBiz に負けないものを作るぐらいの熱意がないと、これからの金融機関は頼られないのではないかと。

○株式会社ストライク 取締役 石塚 辰八 氏

- 四国出張で飲食した時、地銀の方からお礼を言われた。地元でお金を使ったことで金融機関の方にお礼を言われたのは初めてである。この担当者は「県外の人にお金を使ってもらうことやりピーターを作ることの重要性」を理解しているのだろう。桑野さんが言う「どういう目線で交流人口をみるか」のヒントになると思う。



○鹿児島銀行 代表取締役専務 郡山 明久 氏

- 当行が地域活性化の役割で考えていることを3点申し上げる。
 - 1つ目は、地域金融機関にとって地域活性化の取組みは必然で、運命共同体のようなもので切っても切り離せない。当行の企業理念の一つが「地域貢献」。これは普遍のテーマであるが、その意味は時代とともに変化・進化する。当行では15年前に定めた4つの企業理念についてシンボリックとなるよう順番を見直し、「地域貢献」を先頭に、「顧客志向」「健全経営」「企業活力」の順に変え、来期計画をスタートすることとしている。
 - 2つ目は、具体的取組みとしてのアグリクラスター。鹿児島は畜産を中心とした農業県であるが、当行ではITを活用し飼っている牛を集合物担保として捉えてローンを組める仕組みを考えABLとして管理できるようにした。また、牛を処分する場合を想定して畜産業者と提携し自らセカンダリー市場を開拓したほか、行員を農場に一年間出向させ畜産の現場を学ばせるなど、地元特有の業種にコミットできるようになった。
 - 3つ目は、人口減少の問題は非常に大きな話で、当行としては、大きな雇用を一度には生まないが、少人数の事業を数多く置き、将来それらを育てて結果的に大きな雇用につなげるような発想で地域の商社的な働きにも取り組んでいきたいと考えている。

○日本政策投資銀行 南九州支店長 福留 浩二 氏

- 当行は、かつては大きなインフラなどを対象とした仕事を中心であったが、ここ5年ほどは地域に関しては地方創生を前取りする形でターゲットを決めて支援する仕組みに変わってきた。「食」、「環境エネルギー」、「医療」など特定の業種に注力し、価値評価型のファイナンスに取り組んでいる。
- 今後、地方創生が一番の関心事であるが、政策の内容は、明らかにいいものを各地域で選んで戦略を立てていく得意分野支援型。逆に言えば、地域間競争の始まりでもある。
- コンパクトシティの考え方が出てくるなかで、この地域ではこういったビジネスを動かしていくのかなど、その主体的役割を自治体や金融機関が果たしていくべき。

○富士市産業支援センターf-Biz センター長 小出 宗昭 氏

- 私は元金融マンであったことにもものすごくプライドを持っているし、金融機関の仕事は素晴らしいと思っているからこそ奮起を促したい。
- かねてから公の中小企業支援がうまくいかない中で、最後の切り札は、地域経済の中で運命共同体でありやれるだけのポテンシャルも持っている金融機関だろうと言われていた。本当の意味でのプライドを持って仕事をしてもらいたいし、そこを期待されているのは金融機関だと思う。しかし、これだけ求めが強く、差別化ファクターが結局のところコンサルになってしまうのだから、そこは頑張ってもらいたい。何かお手伝いできることがあれば、いくらでもお手伝いする。

3. 総括



熊本学園大学
商学部教授
安田 嘉明 氏

- 長時間にわたり大変熱心な討議をいただき、大変、有意義な密度の高い議論ができたのではないかと思います。
- 地域経済を巡る金融経済環境は大きく変化し、今後その動きは加速していくものと思われ、地域金融機関には地域経済、中小企業経営にとって、何が重要かという視点に立ち、柔軟かつきめ細やかな対応が求められる。これはまた地方創生にもつながるものでもある。
- 本日のシンポジウムでは、中小企業支援、地方創生における地域金融機関の役割と期待を改めて確認できた。今後、関係機関が連携を強化し様々な取組みを進めていくことが必要である。