

パネルディスカッションの概要

(東北財務局：平成 30 年度 金融仲介の質の向上に向けたシンポジウム)

平成 31 年 3 月 18 日、東北財務局は、以下のとおりパネルディスカッションを行いました。

テーマ

「新事業創出・創業等による企業の成長と地域経済の発展
～地域金融機関に求められる役割～」

パネリスト(五十音順)

- ・ 小林 英文 氏 (株式会社七十七銀行 取締役頭取)
- ・ 佐藤 祐司 氏 (鶴岡信用金庫 理事長)
- ・ 菅井 伸一 氏 (株式会社ヒロセ 代表取締役社長)
- ・ 西牧 潤 氏 (仙台商工会議所青年部 会長)
- ・ 森 俊彦 氏 (特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長)

コーディネーター

- ・ 藤本 雅彦 氏 (東北大学大学院経済学研究科教授
地域イノベーション研究センター長)



(パネルディスカッションの様様)

【新事業への展開】

当社は、昭和 20 年創業の靴専門の卸売会社。現在、小売事業に展開を移しており、東日本を中心に北海道から千葉まで 11 店舗を出店している。また、独自の商品開発もしており、全国の流通で動いている。昨年 4 月には東北大学工学部の先生と産学連携事業として、歩行安定性・転倒防止に優れた商品を開発した。



【経営者として地域金融機関に求めること】

金融機関には、事業が次なるステップに向かう際に、今後事業をどう進めていくべきか、またその際にはどのような資金が必要となるか、といった企業のビジネスモデルを踏まえた相談に乗れる目利き力を養っていただきたい。経営が厳しい時やビジネスモデルの転換期といった企業が必要とするときにこそ、伴走支援をお願いしたい。

新製品の開発にあたって、金融機関の現担当者には顧客企業とのマッチングを行っていただき、自分の熱意に対して、熱意をもって応えてもらっている。担当者が替わっても経営者の熱意や、キーマンの動きなどの企業文化を組織として引き継いでいただき、継続した支援を行ってほしい。

【経営者に足りない点】

東北大学大学院の「地域イノベーションプロデューサー塾」に参加したが、事業を説明する際の題材が明らかに不足していたと感じた。要するに経営者としては、その事業は儲かるのかということ、分かりやすく説得力を持って説明できることが大切。

【地域の発展に向けた商工会議所の取組み】

当所は、現在 8,900 社の会員が加盟しており、会員企業に対して、企業の活力という観点で、人材不足、働き方改革、IT 導入、事業承継、インバウンドなどへのノウハウや知見を提供し、支援している。

また青年部では、若手経営者や行政機関職員が官民の枠を超えて地域の課題を議論する「伊達な風会議」を開催しているほか、若手経営者が学生と地元で働く意義を考えるイベントなど、地域の発展に向けた活動を行っている。



【地域金融機関からの支援】

金融機関担当者と話していると、事業についての理解をしてもらえず、ギャップを感じることもある。金融機関とは、事業についてしっかりと事業性評価をできるプロフェッショナル同士で話し合っていきたい。また、既存事案がないような尖った発想、判断基準がないような案件にも感度を高くし、相談に乗っていただきたい。

青年部の中では、お互いの足りない機能を補いながら LLP という形で一緒になって新しく事業を起こしたメンバーもいる。今後も多くなると思われるので、このような場合にも、ぜひ資金の支援をお願いしたい。

【経営者として】

経営者は、自身の経営ビジョンを持ちきっちり行動し、金融機関に対してプレゼンを行ったことはしっかりと愚直に実行していく、まさに、誠実さということが基本であると感じている。

本業に限らず幅広い人的ネットワークを作っていくことが重要。事業には直接生かされないと考えるような関係であっても繋いでいくことで、いつか自分の事業に巡って来る。

【当行における地方創生の取組み】

当行は、地方創生に向けた重点推進項目の一つとして、「創業・新規事業支援」を掲げ、創業・第二創業支援、ベンチャーファンドなどを通じた資金供給支援、起業家応援イベント、ビジネスグランプリなどの開催・協力を行っている。また、当行と東北大学及び東京証券取引所が三者連携し、地域の企業の成長とイノベーションを通じて、上場企業や上場企業予備軍を創出するための取組みを始めている。



【コンサルティング力の強化に向けた取組み】

昨年度からコンサルティング営業を前面に出し、中長期的に顧客のためになる取組みを人事評価に反映することとした。今年度は本部にコンサルティング営業部を設置したほか、グループ内にコンサルティング会社（七十七リサーチ&コンサルティング株）を設立するなど体制を強化した。専門機関等とも連携しつつ、顧客の多様なニーズに応えていきたい。

事業についての想いを語り合うことによって、社長の夢や理想などを実現するための最適な支援策を考えるのも地域金融機関の役割。どんどん使っていただきたい。

【新事業創出・創業を目指す経営者にとって必要なこと】

金融機関としては（第二創業も含め）新事業を評価するにあたっては、経営者の資質や熱意、そしてビジネスモデルについてのビジョンに一番関心がある。

新事業というものはそう簡単に行くものではない。一度うまくいかなくても諦めず、次の手を考えながら粘り強くチャレンジしていくということも必要。

金融機関とは、お互いさまだが、信頼関係が大事。自分のこと、自分の夢などを理解し合い、信頼関係を築いていくというプロセスが新しい事業を起こす際には重要になってくる。

安定的に成長している企業の社長は非常にネットワークが広く、そこから情報を得たり、お互い切磋琢磨している。金融機関だけでなく様々な人的ネットワークを広げていただきたい。

【地域経済の発展に向けた取組み】

鶴岡市は、「鶴岡サイエンスパーク」というバイオを核とした産業クラスターが形成されており、鶴岡市への国内外の若い研究者によるU・Iターンの移住が増加している。

当庫では平成28年に産学官金の連携による若手経営者塾を創設、地元の企業経営者や大学などからも講師派遣を得て、地域での創業を後押ししている。



【企業の成長を後押しする地域金融機関の役割】

企業の課題はそのライフステージによって異なる。また、ニーズも多様化している中、顧客企業の相談にハンズオンで応じるにあたっては職員のレベルを上げていく必要がある。専門家等の力も借りながら、お互いに成長していきたい。

事業性評価は顧客との対話の一つのツール。そこから何を課題として見つけ出し、それをどのようにクリアしていくのが重要。

夢を語れば、夢には必ずお金はついてくる。夢を大きく語りプレゼンを行えば、取引先金融機関は支援してくれるもの。

【新事業創出・創業を目指す経営者に向けて】

創業するからには、販路拡大とか、あるいはその商品が世の中で必要とされているか、「何」を「誰」に売るか、というターゲットングが重要。その際、ビジネスモデルと資金繰りのミスマッチが起きないこともポイントとして押さえていただきたい。

企業にとって現状維持という考えは衰退への道。コア業務は7割程度、そして3割は新たなものにチャレンジを続けていくことが、非常に大事なのではないかと考えている。

【地域経済の発展に向けた地域金融機関の課題】

地域金融機関が顧客企業に対し、しっかりした伴走支援を行うためには現場の営業店における事業の理解、つまり事業性評価が鍵となる。

経営理念として、ほぼ全ての地域金融機関が、「地域と共に」など地域の発展を掲げ、経営陣はそれを実践しようと陣頭指揮を執っているが、お二人の社長のご指摘の通り、営業店の現場まで、「一気通貫」になっていない。

人口減少社会で事業者数も減少している中、金融機関としても、中小企業が元気になるような事業支援を行う必要がある。金融機関の中途退職者が増えているという事実があるが、それに対応するためには、職員が働きがいを感じながら中小企業の支援に取り組めるようなウェイトをかけた人事考課・業績評価体制の構築が必要ではないか。



【「ローカルベンチマーク」の活用】

中小企業の事業の見える化、事業性評価のための対話のツールとして、「ローカルベンチマーク」がある。「ローカルベンチマーク」は、財務情報だけでなく、企業の強みや弱みといった非財務の情報や業務フロー、商流図などが全て明確になるので、これを作成し、企業経営者、支援機関（顧問税理士等）及び金融機関の三者で共有していくことで、融資と本業支援の基盤である信頼関係が構築できるはず。

【コーディネーター】

東北大学大学院 藤本 雅彦 氏

【企業の成長と地域経済の発展に向けて】

会社の規模が大きくなっていくときには、経営者個人だけが頑張るのではなく、経営チームとして一体となって取り組んでいくことも経営の重要なポイント。

事業支援は、成果が現れるまで時間がかかるもの。金融機関においては、支援のプロセス段階であっても評価するような姿勢・仕組みが必要ではないか。

一方、企業経営者は自身の事業について、どのようなターゲットに対し、どのような課題解決ができるかということをきちんと説明できないと、金融機関の事業性評価の土俵にも乗らない。

最終的には企業経営者と支援者が真の対話を行い、信頼関係を築いていくことが重要。その際、金融機関においては組織的に内容を共有して対応を行うことにより、スムーズな対話ができるのではないか。

企業経営者のニーズが非常に多様化している中、金融機関だけで対応できないようなことについては、専門家との連携を図るなど、総合的な支援の提供が必要。

