

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第19回 地域金融機関による技術支援

三浦新一郎、後藤隆之、
秋葉正展、久松徳郎 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)

🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、山形銀行専務の三浦新一郎氏、営業支援部の後藤隆之氏(部長)、秋葉正展氏(地域振興室長)、久松徳郎氏(技術支援アドバイザー)と、地域金融機関による技術支援についての対談をお伝えする。

● 銀行に再就職した技術者

山口 山形銀行が地元製造業の技術支援を行うようになったきっかけは、久松さんが山形銀行に入ったことだ、と聞いています。その経緯を教えてください。

久松 私は、山形県の工業技術センターで働いていました。60

歳の定年を迎えても、技術支援の仕事に関わりたいと思っていました。また、できれば、特定の会社だけではなく、多くの会社の役に立ちたいと思っていました。退職する1年ぐらいい前に工業技術センターが技術支援をしていた企業が2社続いて倒産してしまっただけです。共同研究をやって、特許も共同で出した、高い技術の会社でした。考えてみれば、技術の相談は工業技術センターに来ますが、財務については相談の対象にならないわけです。私は悔しく思いました。よい技術でもしっかりした経営基盤の上でなければ、活かすことはできないと気がつきました。それで、技術の支援をするなら、財務の支援ができる銀行でやるのがいいのでは、と考えたのです。還暦の技術屋を募集する銀行なんてないとも思ったのですが、山形銀行に手紙と履歴書を送ったところ、しばらく



●「技術評価格付」の発想は思いがけない場所から生まれた、と語る三浦専務

経って面談の連絡があつて、採用してもらいました。

山口 技術支援を行う銀行はめずらしいと思います。山形銀行内でも、久松さんの提案を採用するかどうかは議論になったのではないですか？

三浦 人事部から営業支援部に話が来て、当時の営業支援部長から相談されました。関連部署には反対する声もあったのですが、技術者の方が「山形銀行でやってみたい」と自らいらつしやるというのには、相当な思いがあると感じました。私は、「面白いじゃないか。来ていた



●前職で技術支援していた先が財務の問題で倒産したことが現在の活動につながっている（久松氏）

だいて、やってみたらいいのではないか」と言いました。

●技術評価格付の導入

山口 久松さんが来た当時から今に至るまで、技術支援の方法は同じなのですか？

三浦 最初は、久松さんに、企業への帯同訪問をしてもらって、相談事を聞いてもらおう、ということをやっていました。現在のやり方が確立したのは、技術評価格付ができてからです。久松さんが入った年の忘年会の

2次会の居酒屋で、「技術評価格付をやってみたいのですが、できますか？」と言って見たところ、「できません」ということでした。私は、信用格付に技術評価格付を加えることによって、事業性評価ができるのではないか、と思ったのです。周りの

の人は、「また三浦常務（当時）が変なこと言い出した」と受け止めていたようですが、翌日の営業支援部のミーティングで「一晩考えたのだけど、やっぱり面白そうだから、やってみようよ」と賛同を促したところ、みんなが動いてくれました。

山口 工業技術センターに技術評価格付のようなものはあったのですか？

久松 「あそこはいい会社だ」、「あそここの会社は改善の余地がある」といった印象についての共通認識がありました。しかし、

数値化したものは、ありませんでした。数値化は、この銀行に入ってから取り組んだものです。

山口 技術評価の数値化は、けっこう難しいように思えますが、どのように作っていったのですか？

三浦 原案については、久松さん

に考えてもらいました。定性的な特徴をどのように評価するかについて、最初は、外部評価（表彰歴、海外進出状況等）、内部評価（生産設備の整備、従業員教育の状況等）、特別加点（業況が改善方向にあるかどうか）といった形で評価していました。しかし、やり始めて、半年くらい経った頃に、「なんだか物足りない」という話になったのです。その時に、「絶対優位性」という項目を入れようと提案しました。そのうちの一つは、製造技術や設計工程などに独自の強みがあるかといった固有の技術の評価、もう一つは、自社の

ブランド化が図れている、参入規制があるといった参入障壁の高さの評価です。これらに加わることによって、ビジネスとしてのものづくりの総合力を評価する現在の当行の技術評価の形ができあがりました。

山口 お客さまのところへは、「評価させてください」と行くのですか？

久松 いえいえ、そうは言いません。「工場見学をさせてください」と言っています。「見学の結果をレポートでお返しします」としています。評価項目は50項目くらいあります。それは、頭の中に入っています。項目ごとに気づいた点をノートに書いてきて、戻って評価シートに落とし込んで、点数化しています。

三浦 技術評価によって、お客様にはフィードバックができるようになりました。「工場見学レポート」という形をとっています。格付自体は開示していま



●山形県内の食品製造業はビジネスマッチングによる支援がしやすい(後藤部長)

●技術支援への展開

せん。課題を共有する形でフィードバックしています。また、その課題を克服するために、どうすればいいかについて、営業店の支店長や若手担当者と一緒に松さん達が一緒になって、経営者とディスカッションをする貴重な機会になっています。

山口 技術評価を軸にした技術支援への展開について教えてください。

三浦 従来からあった信用格付のほかに、技術評価格付を行い、2つの軸で企業を評価しています。例えば、信用格付が低くても、技術評価格付が高い先については、よい製品を売れるようにするための販路開拓支援などに注力します。一方、技術格付が低い先に対しては研究開発を後押ししていきます。

山口 縦軸に技術評価格付、横軸に信用格付を取って、県内企業をプロットしていくと、山形県内においては、電子部品製造業や食品製造業に信用格付も技術評価格付も高い先が多いことがわかります。一方、自動車部品製造業は、意外にも信用格付も技術評価格付も低い、という業種別の特徴もわかっています。

技術評価格付の低い先の共通点は、研究開発を行っていない、ということだと思います。そこで、2017年から、MSD (Manufacturing

technology improvement Support Program)という、外部の組織とも連携して、研究開発などの課題解決まで一緒に実施するプログラムを動かしました。

山口 御行の資料によると、当初、山形県内の食品製造業は、技術力は高いけれど信用格付が低い業種だったのに、近年、信用格付も高くなってきているのは、どのような要因によるのですか？

後藤 評価対象数が増えてきている面もありますが、県内の食品製造業は、もともと技術が高いほか、下請けではなく自社で販売までしている先が多いことから、銀行のビジネスマッチングによる販路拡大支援がしやすいという効果が含まれていると思います。

山口 技術支援の成果としてわかりやすい事例はありますか？

久松 例えば、佐藤繊維さんという会社のサポイン事業 (Supporting Industry) の略。産業を支えるものづくり技術の研究開発等について、中小企業向けに支援する国の事業。最大3年間、合計約1億円の補助金を受けられることができる) の採択を支援したことがあります。その核となった技術は、洗っても縮まない、毛玉にならないウールの加工方法です。それは、先ほどいった倒産した会社の優れた技術でした。佐藤繊維さんが譲り受けて事業にしたことにより、再び活用することができたのです。

山口 倒産によって失われかけた技術を、銀行による技術支援で救えたのですね。

久松 技術評価の研修(目利き力養成講座)で訪ねた工場の例をご紹介します。工場見学を実施し、行員から技術評価のポイント、経営者との対話手法を学んでもらう研修です。工場見学



●若手行員の努力・成長によって
事業再構築補助金の採択率が上
がった (秋葉室長)

新工場を建設すること
を決断したという話が
あります。

後藤 これまでの技術
評価の成果として挙げ
られるのが、事業再構
築補助金件数の増加が
成果だと思っています。東
北では、七十七銀行に
次ぎトップレベルの件

数となっています。ただし、当
行の強みは、すべて行員が申請
書を作成していることです。で
きなかつたことができるようにな
った人材が増えています。

を終え、銀行の研修センターに
戻ってきてからの検討で、技術
はよいのですが、工場に装置が
いっぱいこれ以上の設備投資
が難しいという指摘が、多くの
人からありました。行員は、工
場の通路、バックスペース、導
線を見て、新しい設備を置くこ
したら、どういったレイアウト
が望ましいかまで確認していま
す。そこで、翌日、行員の代表
が工場を増設しましょう、と提
案したのです。会社としても、
工場が手狭であることには気づ
いていて、将来的には投資が必
要だと思っていたのですが、銀
行から言われたことから翌年に

秋葉 数枚の申請書ならいいの
ですが、事業再構築補助金は15
枚書くことになっています。そ
れを筋道立てて作らなければい
けません。公募要領が出た時に、
久松さんたちが、営業店の若手
行員もヒアリングしやすい当行
独自のフォーマットを作りまし
た。それに基づいて若手行員が
自分で骨子を作ってくるので
す。最初の頃は営業支援部にほ

とんどを頼っていたのですが、
今では8割ぐらいを営業店で
作ってきて、最後のブラッシュ
アップをアドバイザーが行うと
いうやり方で済んでいます。そ
れが採択率のアップにつながっ
ています。

三浦 これまで技術支援サービ
スに対し、「手数料を取って収
益化すべき」という議論が何度
もされてきました。しかし、ノ
ウハウを確立して、現場の人材
を育てる時期においては、無料
でサービスしてきました。この
事業再構築補助金から成功報酬
型の手数料を取るようになりまし
た。昨年度の事業再構築補助金
による成功報酬は、1億数千万
円になり、役務収益に貢献して
います。

●若手行員の変化

山口 当初、営業店の行員は、
銀行員が技術評価を行うことに
抵抗感はなかったのですか？

久松 法人担当者は、自分のお
客さまをよくしたいという思い
が強く、よく学んでくれます。
機械だけでなく、床、壁、導線
を見て、判断ができるように
なっています。「すごい機械で
すね」では終わらないです。「す
ごい機械ですね。だけど、前工
程と後工程に手作業が入ってい
て、その効率が悪いですよね」
などと、今は言えるようになって
います。

三浦 若手からは「技術を知る
ことによって様々な提案できる
ようになった」との声が聞かれ
ています。入行して間もない若
手の1人が久松さんたちの活動
と技術評価の仕組みに（MSP
の取組み）ついて、「ホームラ
ン施策だ」と言ったとの話があ
ります（笑）。

山口 お客さまからはどんな声
が聞かれていますか？

三浦 「銀行員とこんな議論が
できるようになるとは思ってい



●地域金融機関による技術支援について、熱い対談が行われた。

●選暦の技術屋金融マン
たち

なかった」、「自分たちの会社をこんなにも知ろうと努力してもらえて、ありがたい」という声を聞いています。

山口 アドバイザーは、久松さん以外にもいらっしやるそうですが、増えていった経緯を教えてください。

三浦 久松さん1人ではやりきれないぐらいの仕事になってきたからです。久松さんと相談しながら、1人増やし2人増やししているうちに、現在5人になりました。営業店からの依頼はひっきりなしで、連日、お客さまを訪問してもらっています。大車輪の活躍です。

久松 私としては工業技術センターのOBを5人も取ってもらったのがあります。

山口 工業技術センター時代と銀行に入った後と比較して、アドバイザーの方々は、何が変わったとおっしゃっていますか？

久松 工業技術センター時代の違いは、アドバイスだけで終わらなくなったということだと思います。「人材を採ったほうがいい」とか、「設備投資が必要ですよ」というアドバイスを融資とセットになって提案できる。これは、やはり銀行でないとできないです。この点は、アドバイザーがみんな感じていると思います。

山口 久松さんたちは、銀行に入って、工業技術センター時代にできなかったことができるようになったのですね。行員の皆さんも、従来の金融マンにはないスキルを身に付けたということでした。すばらしい話をありがとうございます。

プロフィール
(ゲスト)

みうら・しんいちろう ●山形銀行代表取締役専務・経営統括本部長。2005年、三菱UFJ銀行を経て、山形銀行へ入行し常務取締役就任。以降、事業承継・M&A、MSP（製造業支援）等、多くのプロジェクトの指揮を執り14年現職。趣味は、市民大会で優勝す

る腕前のゴルフと釣り。

ごとう・たかゆき ●山形銀行営業支援部部长。1993年入行、成長分野（環境・農業・観光・海外進出支援）の立ち上げや新店舗開設に関わった。地元で計画が進む洋上風力発電事業への事業参画を画策中。趣味は、自然を相手に自分と戦い続けるゴルフと週末のサウナ。

あきば・まさのぶ ●山形銀行営業支援部地域振興推進室、海外進出支援室、ストラクチャードファイナンス推進室室長。2000年入行、山形成長戦略プロジェクトや新店舗開設に関わった。県内自動車関連産業が直面するEV化への支援に奔走している。趣味は、娘達とのテニス。

ひさまつ・とくろう ●山形銀行技術支援アドバイザー。2005年、山形県工業技術センター退職後、未知の金融分野に飛び込み、初代技術支援アドバイザーとして入行。専務の三浦と製造業支援のベースを築いてきた。趣味は、地元の祭りに参加し、尺八を吹くこと。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。