

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46回 地域を共創するファンド運営

鈴木 理人 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」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、ぐんま地域共創パートナーズ株式会社(GRASP)取締役・地域共創事業部長の鈴木理人氏を訪ねて、これまでの銀行員人生と地域活性化のためのファンド運営の話を中心に対談を行った。

親が鬱陶しくて子供たちだけで行ったキャンプ

山口 理人という名前の由来は何ですか？ 仲間内では「りじん」とよばれていますよね。
鈴木 本来の読みは「まさ」とですが、そうは読んでもらえず、「りじんですか」と言われることが多く、説明するのも面倒なため「りじん」でいいやということにしています。道理の「理」が入っていますが、親からは「正しい人になってほしい」と言われていました。両親ともども曲

がったことが嫌いな性格でした。

山口 どんな生い立ちだったのですか？ 小さい頃から曲があったことが嫌いなタイプだったのですか？

鈴木 いえ、悪ガキでした。並ぶビニールハウスを飛び渡って駐在さんに叱られたり、豚小屋の屋根の上で遊んで農家のおじさんから逃げ回ったりしていました。でも、小学校が上がってからは、バカ真面目になって、学級委員長を務めたりしました。

両親は子供に対して、過保護な面がありました。それが鬱陶しくて、小学校の高学年になると、子供たちだけで泊りがけのキャンプやサイクリングに行っていました。夏休みに子供だけで計画して、自転車にテントを括りつけて山に出かけ、後から親たちが心配して見に来たりしていましたね。

山口 子供たちだけのキャンプの延長線上にGRASPがあるともいえますか？
鈴木 そうかもしれませんね

(笑)。親父は、旋盤を扱う機械工で、バイクの部品を作っていました。親父の収入は少なく、家は貧しかったです。大学には奨学金で行き、銀行に就職後、返済しました。銀行に入って驚いたのは、入行1年目で親父の年収を抜いたことです。

そもそも私の就職時は超氷河期でしたので、東京での就活に苦戦し、地元に戻ってきました。それから何とか群馬銀行に就職することができ、いまに至りません。

お願い営業を嫌気しての転職活動

山口 銀行に入られてから、どのようなことを行っていたのですか？

鈴木 営業店では、お客様に様々な商品を頭を下げて買ってもらったり、頼みを聞いてくれる取引先の社長に借入をお願いしたりしていました。今ではそのような営業はやっていないですが、当時はそうした営業を辛く感じていました。

山口 当時の金融界では、よく聞いた話ですね。

鈴木 何か意味のある活動がしたいと思い、20代後半のあるとき、銀行の提案制度に応募しました。ドラッカーによる新事業創出をテーマにした『イノベーションと起業家精神』という本があったので、それをプログラム化して顧客に提供する新たなサービスを提案しました。努力賞になつて、図書券500円をもらいました。支店長を経由して表彰されたのですが、支店長からは「仕事中にこんなことをしていたのか」と言われました。

山口 新事業創出の提案は、今のGRASPに通じていますね。

審査部から 中小企業大学校へ

山口 転職を断念してから、銀

行の仕事に対する考え方は変わったのですか？

鈴木 審査部に異動してから考えが変わりました。それまでは銀行に対する不満を募らせるだけで、自分自身は何も努力をしていないことに気づきました。「顧客に喜んでもらえる銀行になるように自分ができることをやろう」と考え始めました。

業後に、「群馬銀行の融資体制に必要なことは何か」といった話合いの場を作りました。その中で、「営業店の融資係の仕事は、日が当たらないと受け止められているがゆえに、単なる事務になっている」との話が出ました。そこで、融資係に前向きな文化を作るという企画を立てました。「いいな」と思える融資係の現場取材して、社内報にシリーズ記事の掲載を始めました。

山口 金融における熱い人材を取材してメディアに載せるとは、今の私の仕事と同じですね(笑)。

鈴木 その間に、中小企業診断士の勉強をしていて、一次試験

に受かりました。行内に一次試験の合格者を中小企業大学校に

出向させる制度があったので申請しました。行内では、転職活動をしていた私に「資格を取らせたら転職する可能性がある」との意見もあつたようです。しかし、当時の審査部長はその可能性を自身の考えできつぱりと否定され「鈴木は大丈夫」と即答してくれました。おそらく、私の「お客様に喜んでもらえる銀行にしたい」という勝手な活動を評価してくれていたのだと思います。その結果、中小企業大学校に行かせてもらいました。その方の存在がその後の私の銀行内での生き方を大きく変えてくださったと思っており、今でもどんなに感謝してもしきれないほどです。

REVICでの病院再生

山口 REVIC(地域経済活性化支援機構)にも出向されていたのですよね? REVICでは、どのような仕事をされた

のですか?

鈴木 中小企業大学校の後、東京の支店に配属された後、REVICに出向になりました。REVICでは、病院の事業再生にハンズオンで取り組みました。事業再生では、まずはガバナンスを改革します。医療法人である病院では、社員総会というのが株式会社株主総会に当たります。その社員を大幅に入れ替えるとか、理事長ほかの役員を替えたりしました。また、病院の組織についても、検査部は誰が責任者なのか、看護部長の管轄はどこまでか、といった指揮命令系統をハッキリさせて経営戦略が末端まで浸透しやすくする工夫をしました。さらに、新しく営業部隊を設置したりもしました。

山口 病院の営業とはどういうものですか?

鈴木 入院の紹介をとってくるというものです。行っていない病院も多いですが、再生案件ではそれに取り組みました。病院は、患者が医療費を払うので、BtoCビジネスと思われがち



● REVIC や GRASP での取組み等について語る鈴木氏

ですが、実は B to B ビジネスです。現在、病院では、医療制度に従い、患者の状態に応じて診療機能を分担する形になっています。高度急性期から慢性期まで分かれているなか、自分の病院の役割、機能を果たさなければなりません。高度急性期病院では、手術を終えたらすぐに退院になります。直後の急性期病院では2週間くらいで退院という流れになります。その後は、回復期や慢性期の病院に転院していきます。こうした役割が異なる

他の病院から患者を紹介してもらうことが重要になります。

そこで地域連携室といった営業部隊を作り、看護師を配属させて、問合せがあったときのレスポンスを高める体制を作りました。また、営業ツールとして、「うちの病院にはこのような特長があります」とか、「うちの先生はこのような診療スタンスです」という情報を見える化した資料を作りました。また、営業対象とする他の病院のターゲットリストを作成して、働きかけの優先度を決めて計画的に営業をかけていきました。

ほかにも、組織の活性化にも取り組みました。例えば、それまでの理事長、院長がワンマンで自分のマネジメントスタイルを押し付けるだけでは、スタッフが自ら考えることをしなくなっています。そこで、師長や主任などの中間管理職を集め、「患者さんにとって本当に良いサービスとは何か」といっ

た、業務の本質を考えてもらうオフサイトミーティングを開いたりしました。

人事制度も整えました。頑張ったら何等級に上がれるという制度や複線型のキャリアパスを作り、その延長で、ポイント制の退職金制度を取り入れました。頑張ったら頑張っただけ退職金が増えるといったものです。

また、入院稼働会議を週2回開くようにしました。この会議で、稼働状況の実績と、どの医師がどれだけ患者を受け入れているか、といったことを発表するようにしました。こうして業務の見える化を通じて医師もスタッフも自主的に入院数を増やすようになってくれました。

山口 それまでは真面目に取り組まない医師もいたのですか？
鈴木 その病院の医師は、担当患者数に応じた歩合制で働いているわけではありませんでした。すると、入院患者を受けたがらない人も出てきます。会議で、「〇〇先生の受入れ患者は何人です」と示すと、皆に一目

瞭然で自身の担当患者数が少ないことがわかるようになっています。自分が求められているのが明確になると、自然と稼働率を上げるようになります。

山口 病院の経営者である理事長を交代させる話がありましたか？
鈴木 交代は、REVIC が関与するときの前提条件にしています。

山口 REVIC に話が来た段階で、融資を返済できなくて窮境にあるのでしようから、経営責任としてその条件は飲んでもらうということですね？
鈴木 そうです。もともと、理事長を降ろされた人が裏側で妨害してくる、ということはありました。例えば、現場の古参の看護師を呼びとめて、「REVIC の担当者は悪いことをしている」とか、「新しい理事長先生にはスキャンダルがある」などと吹き込む人がいます。大體は無視していますが、無視することができなくなったりときには、個別に呼び出して「やめて



●群馬県内の地域産業におけるGRASPの役割や成果について質問を重ねる山口氏

ください」と注意します。債権者である金融機関側にもそうした中傷を始めたときには、こちらで金融機関に説明に回ったこともありました。

山口 病院の経営者を変えることによって、病院経営は良くなりますか？

鈴木 そうですね。日本の病院は、厚生労働省の設計によって普通に経営していれば収益を上げられる構造になっています。一方で、規模や機能に見合わない投資をしたりすると、たちどころに経営が崩れます。

群馬銀行での病院再生とGRASPの設立

山口 病院再生ノウハウをREVICで蓄積されたということですね。群馬銀行の審査部に戻ってきて、それを活かしたわけですか？

鈴木 そうですね。銀行の審査部に戻って、ヘルスケア領域の事業再生を担当しました。大口要注意先の医療・福祉業を中心に担当していましたが、その中の一つに、群馬銀行で初めての劣後ローンを融資しました。銀行にいる自分がハンズオンで改善するのは難しいので、医療業専門のファンドと協調して、そちらがハンズオンする建付けとしました。この病院は、その後、業況が改善し、劣後ローンも無事に償還されています。

山口 審査部の後に、GRASPを設立して、そちらに移ったのですか。GRASP設立の背景について、教えてください。

鈴木 当時ヘルスケアの再生を専門でやっていたこともあつ

て、私は、「北関東の病院は、今後大変なことになる」というレポートを何度か経営層に上げていました。レポートの中で、ダメになっていく病院を地域で支援していくためのファンド機能が必要だと書きました。それが経営陣の目に留まったという効果もあつたと思います。その他、今の頭取がエグイティビジネスに理解が深かったことや、投資子会社の規制が緩和されたことなど、様々な条件が重なって投資専門子会社を設立することになりました。

山口 社長は経営共創基盤からいらつしやつた鏡山さんで、理人さんはNo.2ということですね。いまGRASPは何人ですか？ 経営はどのような状況ですか？

鈴木 常勤の役員は10人くらいです。GRASPの収入は、ファンドの管理報酬なので、安定しています。ファンドのパフォーマンスは、投資先の状況によりますが、うまくいっている先もあれば、苦戦している先もあります。

投資先の再生・成長と地域産業の構造転換

山口 成果が現れつつある事例を教えてください。

鈴木 例えば、情報加工業の(株)JOETSUには、我々もリソースを投入してきました。もともとは、新聞の折込み広告を中心とした印刷会社でした。新聞の購読数がじり貧になるなか、デジタル領域の広告へとビジネスモデルの転換を図りました。GRASPからも人を派遣しました。当初は、リスティング広告(ユーザーがWEBで検索したときに検索結果の上位に出てくる広告)やターゲット広告(WEBページの閲覧履歴から、自社商品に興味を持ちそうなユーザーを特定し、そのユーザーがWEBページを閲覧する際に出す広告)を扱っていました。そこから始めて、クライアントの会社のマーケティングのコンサルへとビジネスを広げています。JOETSUの子会社にデザイン会社があり、そこを

中心に企業ブランディングを手掛けています。ホームページの手直しやバナー広告の作成は、1件5万円〜10万円の受注でしたが、企業ブランディングの再構築を始めると、桁上がりしました。群馬県の中で、こうした依頼を受けられる企業は他にあまりありません。マーケティングのお悩みを総合的に解決するような事業へと変貌を遂げつつあります。

山口 世の中の変化に合わせて、地域の企業のビジネスモデルを変えた事例ですね。

鈴木 それ以外の面白い先では、石楽(株)という、伊香保温泉街の活性化プロジェクトのために設立した、まちづくり会社があります。伊香保温泉には、300段以上の石段が続く有名なメイン通りがあります。その石段の中腹にあった空き物件を何とかしてほしいとオーナーから銀行へ相談がありました。まちづくり会社である石楽を設立して、その物件を取得したのが始まりです。

以前の伊香保温泉の旅館は、

1館ですべてが完結するバブル期のスタイルでした。宴会、スナックやカラオケのほか、締めラーメンまで旅館内で提供するといったものです。このため、温泉街には飲食店などが少なく、夜も寂しいのです。しかし、近年は、伊香保温泉でも宿泊専門の宿ができ、泊食分離が進んでいます。今は旅行スタイルが変化してきて、中心となる個人客は街中を回遊しがります。店が少ないので、昼食時にはわずかな店に行列ができてしまい、需要に答えきれっていない状態にあります。石楽は、飲食店や物販店を誘致して、伊香保温泉街のにぎわいづくりに取り組もうとしています。

山口 スタートアップへの投資もあるのですか？

鈴木 2016年に設立された(株)日本農業への出資が特徴的な案件だと思います。もともとは、日本農業が、子会社を使って高崎市の耕作放棄地でキウイ農業をやりたいということで、群馬銀行の支店に融資の申込みにしたところから始まっています。

その支店から「GRASPで何かできないか」と相談が来しました。日本農業は、果樹の生産の合理化とサプライチェーン変革により果樹生産者の所得を向上させることを目的とした会社です。例えば、選果する作業が農家にとつては面倒です。これを一手にITを使って行っています。同時に、海外に販路を持っていて、東南アジアの小売店などに、そこそ良い値段で出荷しています。このモデルを群馬県で広めていこうと、日本農業、群馬県庁、高崎市、群馬銀行グループで連携し、耕作放棄地を活用しながら取り組んでいます。

山口 GRASPにおける投資の哲学とはどういったものですか？

鈴木 個別の企業への出資という観点だけでなく、地域活性化の観点での働きかけを意識しています。観光地の活性化やヘルスケア産業の再生が、GRASP設立のきっかけになったテーマです。そのほかにも、再生エネルギーの開発や地域の農業、

製造業、物流などの構造転換といったテーマも取り扱っています。いずれのテーマにおいても、プラットフォーム化ということを意識しています。

単一企業ができることには限界がありますし、地域社会の課題も複雑化しています。かといって、行政がすべての課題に税金を再配分できるわけでもありません。このように、自助でも公助でも足りないところは「共助」が必要だと思っています。今の時代はこの共助の存在がますます重要になっており、それを担える適任者は地域金融機関だと考えています。大事なものは、共助といっても非営利活動としないことです。ボランティアではなくきちんと収益化できること。そうでないと持続可能ではなくなってしまう。

あなたにとって銀行員とは？

山口 これまでの銀行員人生を振り返っていかがですか？



●群馬銀行への感謝を語る鈴木氏と、持続可能な地域社会創りについて熱い対談が行われた

鈴木 就職氷河期にどうしてもやりたい仕事として選んだ仕事ではありませんでしたが、現在では天職であったと感じています。お客様の経営の悩みに真剣にぶつかり、心の底から感謝される。私にとっては、こんな素晴らしいやりがいのある仕事はほかにないと思います。

20代は若気の至りで銀行に対する不満を募らせることも多かったです。中小企業大学校やREVICに出向させていただったり、その後のヘルスケア再生の専担者を任せていただけ

たり、そして投資専門子会社設立に携わらせていただけたり、当行でここまでチャンスに恵まれた行員は、私以外にはいないのではないかと、50歳を前にして感慨無量です。これまで私を支援してくれた方々に、心から感謝しております。

山口 今後の夢や野望があったら聞かせてください。

鈴木 私も銀行に勤めているなかでメンタル不全手前まで追いつめられるような辛い経験をしたことがあります。これは銀行に限らず様々な会社、組織で起

こっていることだと思えます。自分自身の経験から、人がもっと人らしく生きられる社会、「ありがとう」と「思いやり」と「ワクワク」のあふれる社会を創ることをライフワークとするようになりました。老若男女、健常者も障がい者も、日本人も外国人も、大家族もひとり親も、誰もがそれぞれの持っている個性を生かしてイキイキと活躍できる、そんな地域社会になつたら良いなと思っています。多くの人が何らかの組織に属しているのだから、そんな素晴らしい運営の組織が1つでも多く増えたら地域社会全体がだんだん変わっていくんじゃないかと期待しています。

私は、「出資」というツールを通して、そんな組織、会社が増えていくお手伝いをしていきたい。周囲の人たちの目にはヘラヘラといい加減に働いているように映っているかもしれないが、実はこんな青臭いことを「バカ真面目」に実現しようと思っただけに頑張っています。

山口 GRASPの活動によって、群馬県の産業構造がどう変わっていくのか、今後が楽しみです。本日は、ありがとうございます。

プロフィール
(ゲスト)

●1975年群馬県生まれ。大学卒業後、群馬銀行入行。数カ店営業店を経験し、2007年に審査部。09年中小企業大学校出向。出向から戻り営業店を経て13年地域経済活性化支援機構(REVIC)に出向しハズオン支援に携わる。15年再び審査部に戻り、REVICで得た知見を活かし20年より現職。ありがとうとおもいやりと「ワクワク」のあふれる社会をコンセプトに、人がよりらしく生きられる社会創りを目指す。

(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。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』(共編著、経済法令研究会)がある。