



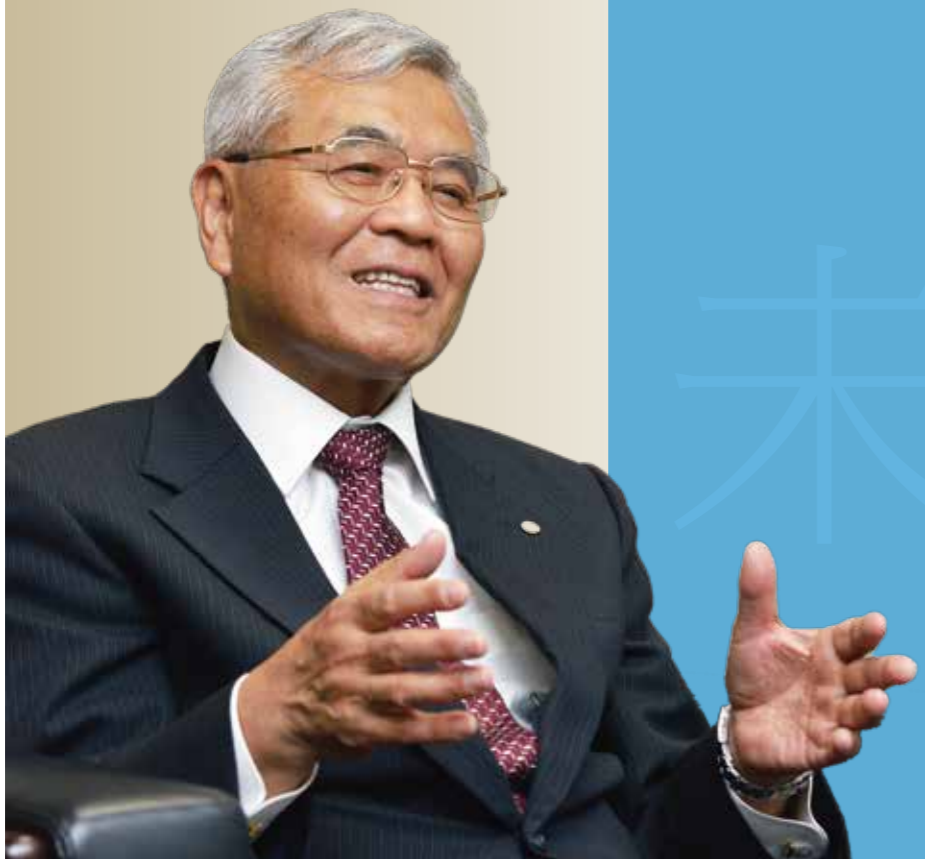
鈴木 茂

さわやかリサーチ 特別参与

対談

さわやか信用金庫 理事長

堀口 哲彦



さわやか信金の

「未来展望」

さわやかリサーチ
立ち上げへの思い

理事長 さわやか信用金庫のコンサルティング業務充実による他金庫との差別化が目的です。「企業支援センター」「法人等営業部」「コンサルティングセンター」そして「さわやかリサーチ」に至るコンサルティング業務充実の流れの中で、コンサルティングのペーソスになる資料分析などは日常的な業務と並行して行うのは難しいため、別会社としました。

最終的に目指すのはさわやか信用金庫のブランド力の向上です。

鈴木特別参与に
期待すること

理事長 当金庫の取引先数の減少に歯止めをかける意味でも「起業」

り合うことができれば素晴らしいと思います。

鈴木 企業が今後、どのような方向に舵をきるかという時、リスクがつきものとなります。しかし、リスクは回避するだけでなく適切にコントロールし効率的に効果的に安全にリスクテイクしていくという発想の方がより重要です。これらについて企業経営者向けに発信することもポイントの一つです。金沢勤務時にはネットでオーダー浴衣が注文できる企業や、水の力を使った手術用メスを開発するなど独特のビジネスモデルを持った企業がありました。どんな環境下でも素晴らしい技術と発想で新しい分野を切り拓く企業があります。そういった面の情報発信も重要であると考えます。

理事長 その通りです。取引先には素晴らしい技術を持った企業がたくさんあります。しかし、それを応用して、次のステップになかなか進むことができないでいます。コンサルすべき信金は発想が沸いてきません。その役割をさわやかリサーチが少しでもできたらと思います。

また、北陸3県といえば近江商人であり、「売り手よし、買い手よし、世

が重要になってきています。鈴木特別参与は、日銀時代に広く大きな世界で経験を積まれ、その後、コンサルタントとして中小企業の起業にもかかわっているキャリアを活かしていただきたいです。

鈴木 日銀でも、あるいは新聞などに連載したコラムなどでも企業に対して種々提案してきました。しかし、提案で終わってしまい、実現に手を貸してはけません。今回その機会を与えられワクワクしています。

理事長 どんな時代にも事業家には自立する力、創造する力が必要です。又、旺盛な好奇心と技術に対する探究心も必要だと思っています。ですから取引先企業の経営者をサポートできる情報を提供したいと思っています。

当金庫では事業性評価の二環としてSWOT分析の活用を審査部を中心に実施しています。単なる分析に終わらせずその背景の分析や経営の方向性について研究をしています。夢のような話かもしれませんが、財務データやSWOT分析、経営方針などを多面的に分析し、その企業の未来図を描いて差し上げる、あるいはその企業の未来について共に語

間よし」と言われますがこれは中小企業に限らず、商売の基本だと思えます。その中で中小企業同士が連携できれば、フットワークが良くネットワークとチームワークのある集合体ができます。これは無限の可能性を秘めています。さわやか信金の地域でも同様な連携が見つけ出せると思います。

鈴木 日銀にいたときはBSを良くするのが経営の要諦と考えていました。ですが、それは経営の一部分にすぎず、それを基にどのように次の戦略に繋げていけるかが、はるかに重要なポイントになります。

理事長 〈大きくうなずく〉
鈴木 足元のBSが悪くとも次の展望がついてさえいればいいので、何もがっかりする必要はありません。一方、大きな組織、特に公的なそれは動きが悪く、「やるべきことをやらなくともいい」と、うまく理屈づけることができる人が誉められる傾向があつたようにも思います。それでは中小企業は当然生きていきません。

理事長 そうです。
鈴木 企業家には今日より明日、いかに経営を変えて次にチャレンジするかといった不断の努力が求められる

るわけで、それを助けるのは大きな銀行には難しく、ここにこそ信金の出番があると思います。

金融機関側からは「資金需要がない」という話を山ほど聞きます。しかしこの一方で経営者からは「お金がなくて困った」「貸してくれない」という声が届きます。資金需要が無いのではなく、金融機関側がそれをコントロールして、よいものに仕立て上げる道筋をつけないでいるようにみえます。金融機関側は、専ら担保があるかなしか、過去の財務バランスが良いかどうかで融資を決めています。これは次の一歩には進めません。

理事長 決算書の見方について全く同感です。過去は過去。未来がどのようにプラスになるかを考えるのが、我々の目的です。

鈴木 金融機関には決済手段を担うという職務があり、それ故に将来とも不要とはなり得ないという安心感を持ってきたように思います。しかし、ここに来てデジタル革命・フィンテックとか言われる中で、その安心感が大きく揺らいでいます。このままでは、今までにない大きな存続の危機に陥る可能性があると思います。金融機関のレーゾンデートル（存在価値）が、無くなりかけています。

理事長 お客さまが事業を始めるその時に、次の事業展開につながるような助言をすることで、大きな力となり地域の力になると考えます。



理事長 そこは要求されます。**鈴木** 週刊誌で、先行き生き残ることができない企業の指数一覧が掲載されましたが、自動車メーカーは軒並み生き残り率が低く自動車部品メーカーの方が生き残り率が高いという結果が出ていました。これからは、いかに技術を持つているかがポイント。しかも小回りが効く中小企業の方が優位に立てる可能性があり、その中小企業を支援し続ける力と、意思を持つ信用金庫のまさに出番が来るとも言えます。一方でこれを可能にする信用金庫自身の収益確保も当然求められます。

金融機関の存在意義が問われる時代の中での対策というのは、具体的にどのようなことか。



鈴木 茂 Suzuki Shigeru

山形県出身。66歳。昭和46年日本銀行入行。主に審査畑を歩み、特に金融バブル発生、崩壊時には一貫して最前線で処理対応に活躍。その後北九州、金沢、福岡各支店長を歴任。北九州市助役、メリルリンチ上席顧問を経て、現在コンサルタント会社を経営。民事調停委員を兼任。この間、各種政府委員としても活躍。

無限大です。大企業に打ち勝つには、何か特徴的なことを行う必要があります。大企業が一人の力でできないことを、中小企業では二人の力でやる。私は、そこをサポートする人材を育てたいとの思いが強いです。前述したように「産」「学」「官」が協力して、事業アーキテクト（事業の設計者）を育てていきたいと思っています。

鈴木 地銀・メガバンクでは効率化を求めコスト削減を最重要課題としています。しかし、金庫は、三方よしの他に、外回り、御用聞きを提唱しています。ここには他の業態は立入り不能。コストはかかっても、そこから相応のメリットを引き出せると確信されているのは凄いです。

理事長 先行投資だという思いがあります。先行投資は信用金庫だからこそできる。出前、御用聞き、三方よし、その裏に秘めた言葉として先行投資。その先行投資によってお客さまが潤うならば、それは計り知れないプラス面があるでしょう。

鈴木 以前は、とにかく効率的な指標になることが、よい経営の証であると判定していました。ここに机上で観念的に考えている人と、現場で実際にやっている者との差があります。見える指標の改善にのみ頑張り、それをもって回り、格付けや評価をしてきました。しかし、あくまでもそれは最終目標ではなく、途中経過であり手段であります。先ほどの理事長の

鈴木 金融機関が考えるべき大事なポイントに、二段と急展しつつあるIT化があります。ただ、中小企業としては一律に業務をIT化して自分で全てを行うことは困難なため、金融機関に適切なアドバース、コンサルを求めてくることでしよう。ただ、効率性や採算性を重視するメガバンクがこうした中小企業のニーズに積極的に対応してくるとは考えにくいです。ここにも信用金庫が原点に立ち返って、新しい中小企業金融を切り開いていける道があるように思います。

理事長 中小企業にとって大きな課題は今でも明確です。①マンレイト②マンパワー③設備等であります。我々にとっても避けて通れない課題であります。一方、新しい企業を興すこと、それをお手伝いすることは信用金庫の重要な仕事です。その為にも産学の連携を活用していきます。産学技術大学院大学との技術提携もその一環で、新分野の勉強会を開くことなどを計画中です。

現在、中小企業の後継者は「さわやか塾」、経営者は「内外情勢調査会」さわやか支部で勉強されており、この環境整備が必要であります。中小企業がいかに大切に存在価値があるということを広く周知し、そのことによって地域から信頼を得ることができれば当金庫は地域に貢献できたこととなります。

鈴木 やはり民間企業は結果を出さなくてはならないですね。

「先行投資」という考えが非常に力強く感じました。

理事長 最近の大手企業の不祥事は心配です。倫理観はもっていたはずですが、しかし優先するのは利益であり、要は効率性を求めすぎた結果ではないでしょうか…。

信用金庫の良さの一つは倫理観、倫理教育がしっかりしていることです。企業人として、我々が考えなければいけないのは「三方よし」であります。世間もよしというところに答えを求めて、それで初めて存在価値が出てきます。そして、ITや新技術で新しい価値を生みだしビジネスとして「稼ぐ力」を高めてもらいたいと思います。

若手職員へのメッセージ

鈴木 「地域の発展と共に」という他の金融機関では唱えられない大きな目標。まずはこの原点にしっかりと立つということが大事であると思います。そして、今日と同じ明日ではないかと考え、どう変わったら良いのかを、一刻と考えて行動していただきたいです。

理事長 私は、自己啓発は挑戦だと思っています。若手職員は資格試験のみならず、あらゆる面に挑戦してもらいたいです。自己啓発、即挑戦という、私にとってはそういう職員になつてもらうことが一番魅力的です。

あなたにプラス、地域社会にプラスを

金融・経済・企業の動向を調査分析し、お客さまや職員にわかりやすい形で伝えます。

研修企画によりさわやか信用金庫職員をお客さまの期待・信任に応えうる人材にレベルアップしていきます。

コンサルティング活動によりお客さまと共に未来を見つめていきます。

さわやか信用金庫の「ブランド力向上」をめざし地域社会の発展につなげます

変化する環境を迅速かつ的確に捉え、お客さまの事業経営に有益なエリア情報・マーケット情報等を提供することを目的として、さわやかリサーチは設立されました。

主な業務は金融・経済・中小企業の動向調査及び分析、広報、研修企画、コンサルティング業務などです。

1

調査分析

単なる調査分析ではなく、独自の視点に基づき金融・経済・中小企業の動向を分析し、お客さまの役に立つ情報として提供します。

3

研修企画

通常の業務研修から一歩踏み出し、営業に役立つ幅広い知識を習得し、レベルアップするための研修企画を行います。

2

広報活動

広報誌・セミナーなどを通じて、経営に有効な情報や仕事に役立つ情報を提供します。

4

コンサルティング活動

さわやか信用金庫コンサルティングセンターと協力し、取引先企業の中長期経営計画策定から個別分野の経営改善まで幅広くコンサルティングを行います。

SeminarsReport

信金中金 地域・中小企業研究所 「しんきん実務研修」を受講して

受講期間：平成 28 年 4 月 18 日(月) から 4 月 22 日(金)

信用金庫業界のセントラルバンクである信金中央金庫では、シンクタンクとしての機能拡充を果たすため平成 6 年 6 月に総合研究所を設置しました。その後、平成 22 年 4 月に現在の地域・中小企業研究所へ名称変更を経て 20 年以上に渡り、地域や中小企業に重点を置いた調査研究活動に取り組んでいます。同研究所では、全国の信用金庫を対象とした各種実務研修の企画運営も担っており、個別金庫で実施する研修セミナーに研究所職員を講師として派遣することや、信用金庫職員の多種多様な実務指導の一環として研修生を受入れております。

その中で、当社設立にあたり同研究所を訪問した折に標記研修の受講を薦められたことから、地域ならびに中小企業研究の先駆者である同研究所にてシンクタンク運営のノウハウを習得し、当社業務に活かすことを目的に標記実務研修を受講しました。

私が研修生としての受講時には、九

州・中国・関西・関東地方のそれぞれの信用金庫から、数ヶ月から 2 年に及ぶ長期研修生を複数名受け入れておりました。各研修生は、地域創生・産業調査研究等の自金庫課題をリサーチし、レポートする使命を帯びており、その課題解決に取り組んでいる様子を実践で垣間見れたこと、ならびに同研究所職員の方々との交流懇親は得がたい経験となりました。

特に、信用金庫のシンクタンクの仕事は、調査結果を公表・冊子を発刊して終了するのではなく、地域とのリレーション・連携を深めていくためのキッカケ・ツールであると認識して調査業務にあたるのが重要です。その中で、信用金庫として地域社会に根ざしているからこそ得られる情報を収集し、その情報を地元・地域に還元・提供していくことの意義は大きいことから、当社の果たすべき役割は非常に重要なものになると感じました。

今後も同研究所との継続的な情報



交換・交流を深めて、当金庫並びに業界全体の発展に寄与出来る会社となるべく社員一丸となって活動して参ります。

本誌をお借りして当社運営に対する助言を頂いた、同研究所の藤野特別顧問・松崎所長ならびにご指導を頂いた職員の皆様、株式会社みと地域総合研究所の社員の皆様に御礼申し上げます。

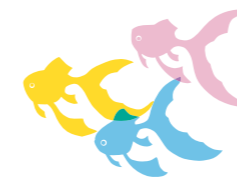
文：総務部長 伊藤浩康

川名和美 Kawana Kazumi

高千穂大学 副学長、経営学部教授
専門は中小企業論、起業家教育など
日本中小企業学会、日本ベンチャー学会所属
東京都出身、船橋市在住。
2001 年から広島修道大学商学部で教鞭をとり、2016 年 6 月から現職。

この 5 月からリサーチフェロー（特別研究員）としてお手伝いさせていただくことになりました。私は、商店街で生まれ育ったせいか、学生時代から中小企業やまちづくりなどを研究対象としてきました。そして起業家や後継者育成を実践し、特に女性や若者の地域ニーズに応える起業の支援はライフワークだと思っております。どうぞよろしくお願いたします。

次号にて
記事を
掲載させて
いただきます



当社「aile」創刊号はいかがでしたか。不慣れのため未熟な出来上がりになりましたが、こうしたらどうだろう等のご意見や企画をどしどしお聞かせください。

当冊子は、未来に羽ばたく地域・中小企業の皆様にエールを贈るとの意味合いを込めて、創刊いたしました。

今後、「aile」を通じて、さわやか信用金庫のブランド力向上に資するよう、地域経済ならびに中小企業動向の調査・分析・取材を基に記事をとめ、四半期毎の発行を目指して参りますので、関係者各位のご理解・ご協力をお願いいたします。