



# 協調により 多様なニーズに応え、 企業の成長を支える

ゲスト

株式会社横浜銀行  
代表取締役頭取

大矢 恭好氏

インタビュー

株式会社日本政策金融公庫  
代表取締役専務取締役  
中小企業事業本部長

吉野 恭司

2019年7月23日に横浜銀行本店にて、横浜銀行の大矢恭好頭取と日本政策金融公庫の吉野恭司中小企業事業本部長の対談が行われた。2020年に創立100周年を迎える横浜銀行は、「従来の銀行を超える新しい金融企業」としてソリューション営業による取引先との関係強化に取り組んでいる。海外展開支援や再生支援、事業承継支援の取組みなど、企業の成長に向けた金融機関の役割と公庫との連携の意義について語っていただいた。

**売上げDPIはマイナス圏も、好調な企業目立つ**

吉野本部長 お忙しいところお時間をいただきありがとうございます。本日は民間金融機関連携特集ということで、御行との連携を中心にお話を伺いたいと思います。どうぞよろしくお願いたします。

さて、日本政策金融公庫総合研究所では、毎月中小企業景況調査を発表しています。その調査によると、私が公庫の中小企業事業本部長に就任した今年の1月以降、現時点で公表している6月調査まで、売上げDPIは6カ月連続マイナス圏に入っています。

一方、全国各地の取引先にお話を聞くと、それほど厳しい状況ではないという声も多く聞かれます。公庫融資業務においても、新事業、海外展開、事業承継の分野では伸びています。中小企業もこうした分野で積極的な経営を展開しているという姿勢が読み取れます。

**大矢頭取** 昨今では人手不足を背景として、内需関連の企業においては値上げが通りやすくなり、コストを転嫁することができるようになっています。

また、公庫主催の「全国ビジネス商談会」は、昨年から御行に協賛いただき、お取引先もご紹介いただきました。融資以外の面でも緊密に連携させていただいており、本当に感謝しています。

**大矢** 横浜銀行は貸出の県内マーケットシェアが3割強となっていますが、そうはいってもなかなか接点を持つことができないお客さまもいます。また、神奈川県的主力マーケットである製造業では、工場を地方や海外に移転し、地元には研究開発や本部機能を残すという構造改革が起っています。地方の工場まで我々の支援が行き届くかというところがなかなか難しいのが実情です。全国を基盤とする公庫と協調することで、多様なニーズに応えることができ、お客さまにも喜んで頂いており、我々もメリットを感じています。

**海外展開に積極的な企業を支える金融機関の役割**

**吉野** 海外展開支援関連では、積極的な連携をさせていただいており、例えば今年に入ってからだけ

した。企業側も人がいればもっと受注できるという声も多く、内需関連は堅調といえます。

神奈川県内においても、昭和30〜40年代の老朽化した建物を建て替える、あるいは人手不足を背景に生産性向上のためのシステムを構築する、といったような企業の設備投資が依然として強さを見せています。みなとみらい地区等臨海部の再開発・研究開発関連投資が拡大していることもあり、建設業だけでなく設備工事業も大変堅調です。

一方で自動車の生産台数・消費台数が中国で減少している点については、徐々に影響が出てくるでしょう。ただ国内やASEANは好調です。し、大きなダメージにはならないとみています。

**民間金融機関へ融資をつなぐ公庫の役割**

**吉野** 従来から民間金融機関とは協調を進めてきましたが、平成30年4月から公庫全体で改めて民業補完を徹底していく方針を打ち出しました。まず協調融資を打診し、お客さま及び取引金融機関と協議を重ね対



横浜銀行・日本公庫合同深圳交流会の様子(2019.1 中国・深圳にて)

でも、1月には、中国・深圳において「横浜銀行・日本公庫合同深圳交流会」を開催し、100社を超える取引先現地法人が参加しました。また、タイ・バンコクにおいて、公庫が主催する「日タイビジネス商談会」に御行のお取引先にご参加いただきました。さらに、9月には、中国・上海において、現地法人交流会の開催を予定しており、御行と公庫が企画を担当しています。このように多くの地域で連携させていただいていることは、お互いのお客さまにとっても、とても有益なことだと思

います。

**大矢** 神奈川県は自動車関連など輸外型企業が多く、海外進出には積極的です。そのため我々も海外拠点の

応ずる、ということを中心に掛けて1年間やってまいりました。

その結果として、平成30年度の融資実績は金額で見ると76%が協調融資となっており、件数・金額とも平成29年度と比較すると2倍に伸びています。各支店の現場の職員も民間金融機関の各支店の皆さんと親密な付き合いをさせていただき、大きなメリットを感じています。なかでも御行との連携は緊密で、平成29年から平成30年にかけて協調融資の件数・金額ともに、2倍以上に拡大し

展開はもちろん、拠点における支援内容の充実にも注力しています。現地の税制・法制などの支援やビジネスマッチング、セミナー・商談会の開催は我々の拠点であるバンコクや上海で実施していますが、おっしゃるとおり、単独よりも連携した方が交流するお客さまの数も増えますし、コンテンツの中身もより充実します。我々は深圳につてがありませんでしたので、合同で交流会を開催できたのも有り難いことです。

**吉野** 現地での交流のほか、昨年の



**Interviewer**  
株式会社日本政策金融公庫  
代表取締役専務取締役  
中小企業事業本部長  
の  
**吉野 恭司**

1965年生まれ、京大卒業後通商産業省(現経済産業省)に入省。大臣官房審議官(エネルギー・環境担当)、資源エネルギー庁資源エネルギー政策統括調整官、中小企業政策統括調整官を経て2019年1月から現職。



**Guest**  
株式会社横浜銀行  
代表取締役頭取  
の  
**大矢 恭好**

1962年生まれ、一橋大学卒業後横浜銀行に入行。長後支店長、橋本支店長、事務統括部長、リスク統括部長、経営企画部長等を経て2018年6月から現職。全国銀行協会副会長、全国地方銀行協会副会長。



「ソリューション営業」を経営計画の柱とする横浜銀行



**大矢** 横浜銀行はこの4月から新しい中期経営計画をスタートさせました。大きな柱のひとつがソリューション営業です。

**ソリユーションを磨き、多様なニーズに応える**

**吉野** 御行の今後の展望をお聞かせください。

**企業の成長を促す  
前向きな支援を**

**吉野** 中国はもちろん、バンコクでは、御行と公庫の駐在員事務所が同じビルに入居していることもあり、日ごろから駐在員同士で情報交換をさせていただいています。平成30年8月に黒田前本部長がバンコクを訪問した折には、御行のほか、福岡銀行、百五銀行、京都銀行と意見交換会を実施させていただき、さまざまなお話を伺うことができました。

**吉野** 公庫では資本性ローン等さまざまな制度を活用して融資先に対する再生支援を行ってきました。また、

9月には、スタンドバイ・クレジットにかかる覚書を締結し、すでに実績ができています。提携させていただいたことで、相互の取引先支援や国際業務における連携が進展し、非常に有り難く思います。

**大矢** 我々は中国に取引先が多いのですが、公庫と連携させていただいたことで、さらに、我々のお客さま以外の企業との接点も拡大でき、現地のお客さまのお役に立つ基盤を構築できています。

シンジケートローンにはこれまで参加できていませんでしたが、平成30年度に制度が変わり、全国で利用実績が伸びつつあります。御行ともすでに4件の連携事例がありますが、これは、地方銀行のなかでは最多件数になります。

**大矢** 当行のお客さまにも再生型を始めとした資本性ローンのニーズが根強くあり、公庫と連携できるケースも多くあると思いますので、引き続きご相談させていただければと思います。

**吉野** 公庫では、10年ほど前から資本性ローンの制度が始まっています。が、今では公庫の残高の約1割が資本性ローンになっています。新事業と再生支援の分野を中心に活用いただいています。

もともとこの仕組み自体は、他の金融機関の呼び水となることを狙いとしたもので、民間金融機関との連携を前提としています。公庫がリスクを取れるところは取っていき、より有効な制度にしたいと考えています。

**大矢** 再生先についてはDDSで資本面を補強することを今後もやっていくことになりませんが、やはり成長

**公庫中小企業事業における  
民間金融機関連携に対する考え方**

- 1 公庫は設置法上、民業を補完する政策金融機関として、民間金融機関と連携してお客さまを支援していく立場にあります
- 2 公庫が今後も今までと同様に継続してお客さまを安定的に支援していくためには、公庫と民間金融機関の連携が今まで以上に重要になっています
- 3 お客さまに、全国ネットワーク、長期固定金利等の公庫の強みと、地域に根差したきめ細やかな対応、資金調達手段の多様性等の民間金融機関の強みとを組み合わせさせていただくことが、企業経営にとってメリットとなり、資金調達の安定化にもつながると考えています



さまの「買いたいニーズ」と「売りたいニーズ」を本部が集約し、21件の引き合わせが実現しました。

御行とも、互いにニーズを紹介し合う取組みを開始させていただいておりますし、今後も、国の事業承継に関するデータベースなども活用しながら、事業承継支援を進めてい

シオン営業です。国内の成長が限定的となり、資金需要が低下するなか、国内のリテールを中心としている銀行にとっては、貸出金が減少すると予測されます。そのような状況においてはソリューションでお客さまのお役に立ち、その付加価値に見合う対価をいただくことが大切になります。ソリューションによってお客さまとの関係を築き、銀行経営を持続的なビジネスモデルにしていくことが大きな目標です。

2つ目がデジタルライゼーションです。デジタル技術を使い、時間のなにお客さまが店舗に行かなくても我々のサービスにアクセスできるプラットフォームを構築していきたいと考えています。その第一弾として来年に法人向けのWebサービスの提供を開始する予定です。お振込み、お引出しや融資のご相談以外でも、ビジネスマッチングや税理士の紹介など、企業のさまざまなニーズに対してお応えできるサービスにしていきたいと考えています。

3つ目が人材育成です。お客さまに評価されるソリューション、デジタルライゼーションを企画できる人材を育てていかなければなりません。

社内で育てるのはもちろんのこと、中途採用で補強したり、外部ヘトリニグに行かせたりといった外部の連携を強めて、より一層の強化をしていきたいと考えています。

この3年間で基礎固めをして、次の中期経営計画をスタートするまでには財務面で効果が現れるよう構造改革をしていきます。

デジタル化やシェアエコノミーなど社会の構造が変化するなか、我々金融機関が果たせる役割は従来以上に広がりを見せており、単独では実現できないこともたくさんあります。全国ネットワーク、長期固定金利等の強みを持つ公庫と手を携えることにより中小企業が多様なニーズに応え、お客さまのお役に立ってきたいと考えています。

**吉野** 公庫としても融資だけでなく、ソリューション提供についても御行と連携してやっていきたいと思えますし、なにより個別の企業の成長をどのように支援していくのかをご相談できるような関係にしていきたいと、今回対談させていただいたため、これからも、どうぞよろしくお願いたします。