

ものづくり技術力向上支援プログラム

株式会社 山形銀行
取締役頭取 佐藤 英司

はじめに

〈やまぎん〉ものづくり技術力向上支援プログラム（以下、やまぎんMSP）では、山形県の基幹産業である「製造業」をターゲットとして、製造業の技術力向上支援を通じた山形県の産業競争力向上を目的に、2015年4月より「技術評価による事業性評価戦略」をスタートさせた。

2021年経済センサス活動著調査によると、山形県のGDP（図1）に占める製造業の比率は約30%と全国平均の19%を大幅に上回っており、製造業は名実ともに山形県の基幹産業となっている。

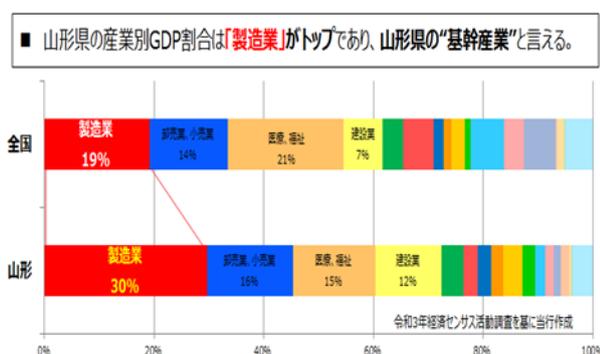


図1 山形県産業別GDP

これをふまえ、約10年間にわたる、やまぎんMSPの取組では、機械振興賞の対象である機械分野の他に、鉄工、電子、食品、繊維、木工、コンクリート、プラスチック等の幅広い分野で製造業に対する支援活動を実施してきた。ここに、やまぎんMSPの取組内容を紹介したい。

事業支援のねらい

やまぎんMSPの目的は、工場見学・技術評価

活動を起点とし、山形県の基幹産業である製造業の技術力向上に資する重要課題を解決することにより、個別企業の将来にわたって持続可能なビジネスモデル構築を力強く後押しすることである。その結果として、製造業全体の底上げを通じた山形県の産業競争力を一層強化し、地域経済の活性化につなげていくねらいがある。

事業支援の概要

当行は、山形県工業技術センターのOB5名を技術支援アドバイザーとして招聘し、当行独自の工場見学・技術評価を通じた事業性評価戦略を展開している。やまぎんMSPでは、企業の財務面に加えて、技術力を正確に捉え、事業性を見極めながら積極的な融資・コンサルティングにより、企業の主体的な取組をバックアップしている。

やまぎんMSPのなかでも核となる技術評価は、単に製造技術のみみるのではなく、大きく3つの観点から、技術を核とする企業のビジネスモデル全体を捉え、定性的な特徴を当行独自の基準で定量化したうえで、製造業としての総合力を評価している。

技術支援アドバイザーを中心に、工場見学・技術評価を通じて経営課題や技術課題を把握したうえで、山形大学等の外部機関を活用しながら、補助金等コンサルティングやビジネスマッチングといったソリューションを活用し、県内製造業の課題解決を支援している（図2）。

当行が、これまで技術評価を実施した企業は、累計1,000社を超える。各企業の工場を訪問し、50項目を超えるチェックポイントをメモしな



図2 やまぎんMSPスキーム図

から、自動化と品質向上、作業環境の改善等を意識しながら生産性の向上を図るための提案をまとめる。各項目のポイントを集計し、参入障壁などを含めた評価結果を点数化し技術評価を行う。なお、企業に対しては、内部評価・外部評価等から導き出された課題を整理し、その解決策を記載した工場見学レポートを経営者に手交して意見交換を行う。課題のすり合わせにより、共通認識を持ったうえで、企業の技術力向上に資するソリューションを提供している。

当行は、企業の置かれている状況に応じて対応を検討している。当行単独での解決が困難な技術課題については、山形大学や山形県工業技術センター、デザインを含むブランディングにかかる改善策については東北芸術工科大学、というように、企業ごとに異なる課題に応じて、都度最適なサポーターと協働している。

例えば、生産性向上支援については、省力化に資する補助金を活用した高精度マシン導入の提案、受注拡大のニーズがある企業に対しては、企業の技術力をふまえ、当行の強みである「目利き力」をベースとした、付加価値の高いビジネスマッチングを実践し、「企業にとっての仕事を創る」動きを実践している。

このマッピング（図3）は、縦軸に技術評価、横軸に財務内容をベースとする信用格付を取り、二次元座標にマッピングしたものである。この4象限のうち、右上の象限は、技術評価・信用格付とも高く、技術力を本業に十分活かしながら、安定的な経営を実践している企業である。一方、右下の象限は、財務内容は良好であるが、技

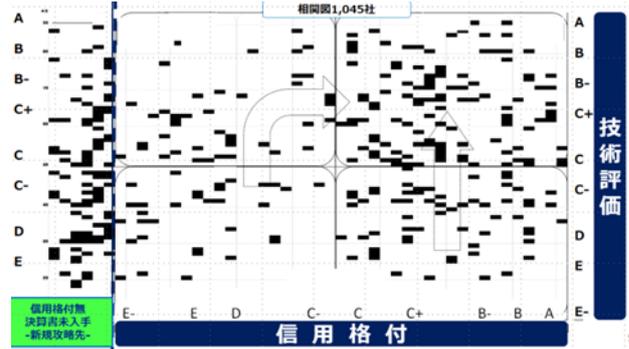


図3 技術評価・信用格付のマッピング図

術力に課題を有している状況であり、現在のビジネスモデルの将来的な持続可能性に疑義が生じる可能性がある。そこで、対象企業には、高精度で生産性の高い設備の導入を提案し、品質管理体制整備、技能検定などの資格取得による従業員のスキルアップにも対応する必要がある。左上の象限は、技術力は認められるが、財務基盤が脆弱な企業群である。対象企業には、当行のネットワークおよび、目利き力を最大限活用したビジネスマッチングによる新規取引先開拓や、展示会・商談会への出展による自社技術のプロモーション等を幅広く提案している。最も解決すべき課題が多く存在するのは、左下の象限に位置する企業群である。対象先企業には、品質管理を抜本的に見直すことや、老朽化している生産設備の更新や従業員のスキルアップ、モデルとなる同業の優良企業見学などのアドバイスを行っている。そうした社内改革を行い、きちんとステップを踏んだうえで、ビジネスマッチング等に取り組むことで、各種ソリューションの有効性が高まる。

このように、企業の技術力に着目した技術評価を起点とするやまぎんMSPは、財務・技術両面からの支援を実現していることから、全国の地方銀行においても類を見ない、他行との明確な差別化に資する当行の強みにもなっている。

事業支援の特徴

技術支援アドバイザーは、山形県を中心として、北は秋田県から南は東京都までの当行営業

エリアを5人で分担しており、各営業店の担当者と協働して、やまぎんMSPを実践している。

技術支援アドバイザーは、山形県工業技術センターの職員時代に培った専門分野に関する知見を数多く有していることから、それぞれの専門分野を活かすため、担当エリアを越えて複数の技術支援アドバイザーが企業を支援するケースも増えている。当行単独で解決が困難な課題については、その内容に応じて各サポーターと連携して支援に当たっている。

このように、当行は、企業が抱える課題解決策の検討にあたり、都度、最善の支援体制を構築し、やまぎんMSPを実践している。

2020年2月に開催したMSP報告会(図4)では、当行が、やまぎんMSPの概要を紹介したほか、当行やサポーターと連携した研究・開発を実施した3社による事例発表を行った。当日は、県内製造業を中心に定員100名を超える参加者が耳を傾けた。当行は、こうした特色ある事例を留めることなく、MSP報告会等を通じて県内企業へ共有することで、横展開による更なる製造業の発展、地域経済活性化への呼び水としている。

事業支援の成果

技術支援アドバイザーは、営業店担当者とともに企業を訪問し、銀行員単独では対応が困難な技術相談や、工場見学を起点とする技術評価を行ってきた。企業との対話を通じて技術課題を把握し、サポーターと連携しながら課題解決を支援している。状況に応じて、補助金コンサルティングやビジネスマッチング等を活用し、技術開発や生産効率化、新分野展開といった企業の課題に応じて適切なサポートを実践している。やまぎんMSPによる定量的な成果は以下のとおりである(図5)。

以下、やまぎんMSPの具体的な成果として、株式会社弘栄ドリームワークスの事例を記載する(図6)。

当社が身を置く建設業界は、従業員の高齢化・



図4 やまぎんMSP 報告会の様子



図5 MSP活動による企業支援サイクル・実績等

人手不足・公共予算削減等で新築案件が減少する一方、老朽化したオフィスや公共施設のメンテナンスにより、インフラ寿命の延伸が主流になっている。しかし、建物の配管は定期点検が義務付けられているものの、老朽化した建物では図面がなく、内部に埋め込まれた配管の点検・更新には大きなコストが発生していた。

そこで、設備工事業を手掛けている当社の親会社である株式会社KOEIは、ドローンや内視鏡からヒントを得て、配管内部を画像で記録しながら前進するヘビ型ロボットの活用を構想し、設備工事業界の課題である「下請け体質」から脱却を目指して、配管探査ロボット「配管くん



図6 〈株式会社弘栄ドリームワークス〉

®を開発し、数年にわたる試行錯誤・研究開発期間を経て、実用化にこぎつけた。

当行は、2015年の事業立ち上げ段階から、技術支援アドバイザーを中心に主体的関与を継続し、山形大学や山形県工業技術センターなどのサポーターとともに、やまぎんMSPによる支援を実施してきた。技術面のバックアップに加えて、配管くん®の知名度向上を企図したブランディング、事業計画策定、地域金融機関・政府系金融機関による協調体制の構築等、当社の挑戦を一気通貫で後押しすることで、将来にわたって持続可能なビジネスモデル構築を支援してきた。今後とも配管くんをフックとする当社の挑戦を力強く支えていきたい。

むすび

やまぎんMSPにおける、近時の象徴的な取組として、EV化を見据えた自動車産業支援を挙げる。これは、電動化・脱炭素等といったトランジションに直面する自動車産業の支援を強化するため、2023年8月、全国地銀7行（当行、足利銀行、群馬銀行、静岡銀行、名古屋銀行、広島銀行、横浜銀行）において「自動車産業支援の高度化に向けた覚書」を締結し、各行のノウハウ・ネットワークを活用しながら山形県内企業のEV事業参入や既存事業深化、新分野進出の後押しを行う、全国広域連携の枠組みである。やま

ぎんMSPのなかでも、自動車産業を注力業種の一つと位置付けて取組を強化中であり、サプライヤーのトランジション対応を強力に後押ししていく。

2025年4月には、県内企業の脱炭素やDXといったマクロトレンドへ対応していくため、技術評価基準の一部見直しを行った。時代に適合した新たな基準で企業の技術力を評価することで、刻々と変化する時流に対してきめ細やかに対応していくことがねらいである。経営課題へ対応することができない企業は、将来的にサプライチェーン内での立場を失う恐れがある。当行は、中長期的な視点に立ち、企業と適切な危機感を共有したうえで、前倒しでの取組を進めていく（図7）。

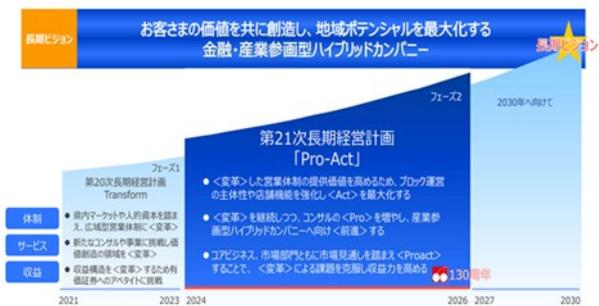


図7 当行長期ビジョンと実現に向けたステップ

今回の受賞は、やまぎんMSPが地域にもたらす価値について客観的に評価されたものであり、更なる取組強化に向けて、大きな自信を得た。当行は、長期ビジョンにおいて「お客さまの価値を共に創造し、地域ポテンシャルを最大化する金融・産業参画型ハイブリッドカンパニー」を標榜しており、今回の受賞を契機としながらも、これに甘んじることなく、地域の成長・発展に責任を持つリーディングバンクとして、一層の支援拡充を図ってまいりたい。