

最終とりまとめのポイント

販路開拓・本業支援の現状の取組と課題

- 取引先である事業者の販路開拓のため、取引先同士のマッチングや、業界等の商談会に取引先事業者の参加を促し、新たな販路の開拓の支援を手掛けている。
- 事業者の商談会への参加に際しては、事前に説明会・セミナーを開いたり、商談会場でのバイヤーとの接し方等についてアドバイス・指導を行っているところが多い。他方で、商談会の場のバイヤーからのコメントや指摘事項への対応など、商談会後のフォローアップは、金融機関内の人材や人員確保の面での制約もあってか、まだ不十分との声があった。
- 販路開拓に対する事業者の意識（モチベーション）はまちまちであるが、中には「補助金ありき」だったり（全額補助があれば商談会に出展する等）、新たな販路開拓にあまり積極的でない事業者もいる。
- 商談会では、商談をする相手（商流、地域）を見極める（事業者に合った商流・販売先を選ぶ）ことが重要。やみくもに遠距離の大都市圏（東京等）や大手バイヤーと商談しても、価格・数量面等でのニーズとマッチしないケースが少なくない。また、採算管理をしっかりと行わなければ、価格等の条件がシビアな大手流通等との取引は採算割れになるリスクもある。
- 地域金融機関の本業は融資を行うことであるが、特に地域金融機関の営業店（現場）担当者は様々な業務を担当しており、必ずしも融資につながらないと思われがちな販路開拓支援の取組について、担当者によって取組姿勢に温度差があり、また、経験・スキルに開きがある。

今後の取組の方向性

○総論

- 事業者と接する際、地域金融機関の営業担当者として主に融資が念頭にあるが、事業者が求めているものは様々。事業者が何を求めているかを把握することが重要。販路開拓支援のプロセスを通して事業者の様々な悩みに展開することもあり、必要に応じて金融機関の本部や外部の専門家や機関と連携し、企業の成長に取り組んでいくべき。
- 事業者のレベルに合った助言が重要である。専門家等の指導を金融機関等の営業担当者が咀嚼し、一緒に寄り添いながら販路開拓等の支援をしていくことが有効である。
- 「よろず支援拠点」や各自治体にある専門機関等が販路開拓に関する様々な支援を行っており、そうした外部機関を活用することで、事業者の販路開拓を支援していくことが有効である。その過程で、専門家等との協働を通じて、金融機関等の職員一人一人の目利きやマッチングのノウハウ、経験の蓄積、能力の向上が期待できる。
- 販路開拓の支援が必ずしもすぐに取引先事業者の資金ニーズ（融資）に結び付くとは限らないが、地道な取引先事業者の様々なニーズに対応していくことが、事業者の成長や金融機関等に対する新たな資金・サービスに対するニーズにつながるということを、金融機関等担当者の意識に浸透させていくことが重要である。

○商談会を活用した販路開拓支援

- 金融機関等は、事前の説明会・セミナー等を通じて、可能な限り事業者のプレゼン等についての事前の指導・助言を行うことは、限られた商談会の時間の中で事業者の効果的なプレゼンにつながる取組。なお、商談会の開催にあたり、事前に参加する事業者とバイヤー双方のニーズを確認し、希望のマッチングを行い面談を予め組む等の工夫が、限られた商談会の時間を効果的に活用し、成約率を高める上で効果的である。
- 外部専門家と連携し、事業者の商品の強み、ストーリー性等を検証し、希望する販路先に合わせた商品開発、パッケージングの改良、バイヤーへのプレゼン指導、商談会後のフォローアップなど、包括的で踏み込んだ取組を行う等、支援内容や支援段階にあわせて外部専門家を活用することも有効である。
- 商談会等に同行する金融機関等担当者は、バイヤーのコメントの趣旨を理解し、事業者をサポートする役割。商談会では、バイヤーからの課題等をまとめ、事業者と対応すべき事項を共有・相談していくことが有効。また、サポートする側のアドバイス、提案もキーとなるので、サポート者の経験も非常に重要。そういう心構えで金融機関担当者も臨むべき。
- バイヤーから宿題をもらう等、いかに継続的な関係を築けるかがポイント。面会したバイヤーの感触を踏まえて、脈のある先から優先的に商談後のアポ入れや商品案内等の送付を通じたコネクションの維持に努めるべき。取引先の金融機関等もそうした取組をしているか可能な限りフォローアップに努めるべき。

○経営管理・採算管理面からのアドバイス

- 事業者、特に零細事業者では、原価計算や採算管理ができていないところも少なくない。事業者の理解度・規模等に応じた管理を促すことが望ましいが、まずは経営者の意識改革から始める必要がある。
- 販路を広げる上でも採算に合う取引で交渉するためには、一定レベルの採算管理、原価計算が不可欠。そのため、事業者の規模等に応じた管理の指導、専門家による支援を活用する等、基礎的な経営力の向上を図っていくことが必要。

(参考) 販路開拓・本業支援分科会参加団体

北日本銀行、気仙沼信用金庫、信金中央金庫、仙台銀行、大和企業投資、東日本大震災事業者再生支援機構、宮古信用金庫、盛岡信用金庫（五十音順）

復興金融ネットワーク懇談会（販路開拓・本業支援分科会）
最終とりまとめ

販路開拓・本業支援分科会は、平成 27 年 9～12 月に 3 回の議論を行った。分科会の議論のとりまとめとしては以下のとおり。

① 販路開拓・本業支援の現状の取組と課題

- ・ 取引先である事業者の販路開拓のため、取引先同士のマッチングや、業界等が開催する商談会に取引先事業者の参加を促し、新たな販路の開拓の支援を手掛けている。
- ・ メンバーにおいて、取引先事業者の商談会への参加に際しては、事前に説明会・セミナーを開いたり、商談会場でのバイヤーとの接し方等についてアドバイス・指導を行っているところが多い。他方で、現状の取組の中では、商談会の場のバイヤーからのコメントや指摘事項への対応など、商談会後のフォローアップについて、金融機関内の人材や人員確保の面での制約もあってか、まだ不十分との声があった。なお、定例的な商談会が毎年行われる中で、複数年にわたるフォローが難しいとの声もあった。
- ・ 販路開拓に対する事業者の意識（モチベーション）はまちまちであるが、中には全額補助があれば商談会に出展する等、どちらかというところ「補助金ありき」のスタンスであったり、新たな販路開拓にあまり積極的でない事業者もいるとの声があった。
- ・ 商談会では、商談をする相手（商流、地域）を見極める（事業者にあった商流・販売先を選ぶ）ことが重要である。やみくもに遠距離の大都市圏（東京等）や大手バイヤーと商談しても、価格・数量面等でのニーズとマッチしないケースが少なくない。また、採算管理をしっかりと行わなければ、価格等の条件がシビアな大手流通等との取引は採算割れになるリスクもある。
- ・ 金融機関等、特に地域金融機関の本業は融資を行うことであり、販路開拓の支援が必ずしもすぐに取引先事業者の資金ニーズ（融資）に結び付くとは限らず、また、現場担当者として、様々な業務や多くの取引先を担当する中で取り組むことは容易ではないとの声があった。そうしたことから、担当者によって取組姿勢に温度差があること、また、経験・スキルにも開きがあるとの声があった。

② 今後の取組の方向性

(総論)

- ・ 事業者と接する際、地域金融機関の営業担当者として主に融資が念頭にあるが、事業者が求めているものは様々である。事業者がこういった支援のニーズ、何を求めているかを把握することが重要である。販路開拓支援のプロセスを通して事業者の様々な悩みに展開することもあり、必要に応じて金融機関の本部や外部の専門家や機関と連携し、企業の成長に取り組んでいくべきと考える。
- ・ 事業者のレベルに合った助言が重要である。専門家の指導を金融機関等の営業担当者が咀嚼し、一緒に寄り添いながら販路開拓等の支援をしていくことが有効である。なお、全ての事業者の支援をしていくことは難しく、意欲のある事業者のニーズに対し、外部専門家の手を借りながら支援していくべきと考える。ただし、専門家に丸投げとならないように金融機関等の担当者が進捗を把握するなど、継続的に関与していくことが必要である。
- ・ メンバーの中には、個々の事業者の販路開拓ニーズを営業店から本部に吸い上げ、それを組織内で共有・活用することで異なる地域・業種の事業者同士のマッチング支援につなげる取組を行っているところもある。取組の過程で、本部で集約した情報をもとに、更に事業者のところへ担当者が専門家と帯同訪問することでニーズの深耕、助言することで取組の向上を図っている等、組織全体で支援・バックアップしていくことで取組を効果的に実践している。
- ・ 販路開拓というと、東京等の大消費地や大手スーパー、百貨店等との取引を目指す向きもあるが、輸送費等のコストや、条件面を考慮すると容易ではない。事業者によっては、地元地域や、近隣する地方への販路開拓を選択肢として考えて、支援・アドバイスを行的っていくことも必要である。
- ・ 販路開拓の支援・アドバイスを行的のに、必ずしも専門家である必要はなく、例えば、自社の製品について、社員やその家族などに一般の消費者の目線で見てもらい、自らの家庭でデザイン、量、価格面を踏まえて欲しいかどうか、忌憚ない意見を聞くことも一つの参考になると思われる。
- ・ ビジネスマッチングは思いがけないところから生まれる時もあり、固定観念にとらわれないスタンスでサポートすることが大事との意見があった。サポートする側である金融機関等の担当者のアドバイスや提案も有効となるケースもあるので、サポートする側の経験やスキルも非常に重要である。
- ・ 中小企業基盤整備機構の「よろず支援拠点」や各地方公共団体で産業に関する専門機関等が販路開拓に関する様々な支援を行っており、そうした外部機関を活用することで、事業者の販路開拓を支援していくことが有効である。その過程で、専門家等と

の協働を通じて、金融機関等の職員一人一人の目利きやマッチングのノウハウ、経験の蓄積、能力の向上が期待できる。なお、「よろず支援拠点」や「ミラサポ」等の補助施策や外部専門家について、国や地方公共団体において予算の確保や、外部専門家の報酬等について実態に即した配慮があることが望ましいとの意見があった。また、金融機関が活用でき、取引先事業者の販路開拓を継続的に支援できるようなシステム・制度のようなものがあれば、より取り組みやすくなるのではないかと意見があった。

- ・ 販路開拓の支援が必ずしもすぐに取引先事業者の資金ニーズ（融資）に結び付くとは限らないが、地道な取引先事業者の様々なニーズに対応していくことが、事業者の成長や金融機関等に対する新たな資金・サービスに対するニーズにつながるということを、金融機関等担当者の意識に浸透させていくことが重要である。

例えば、販路開拓の支援を通じて、原材料の仕入や運転資金に対する資金需要や、投資計画が生まれることで資金需要を取り込める可能性がある。仮に資金需要につながらなくても、事業者のニーズにきめ細かく対応を進めることで金融機関等と事業者の信頼関係がより強固になるものと考えられる。販路開拓支援を行うことにより金融機関と事業者との間で好循環が生まれる関係を中長期的な視点で構築していくことが望ましい。

なお、こうした取組を進めていく上で、成功した事例の共有や、良い取組について評価する制度などを入れることも一つの手がかかりになるのではないかと意見があった。

（商談会関係）

- ・ 金融機関等は、取引先事業者が商談会に臨むにあたって事前の説明会・セミナー等を通じて、可能な限り事業者のプレゼン等についての事前の指導・助言を行うことは、限られた商談会の時間の中で事業者の効果的なプレゼンにつながる取組である。

なお、商談会に初めて参加しようとする事業者に対し、予め一般参加者として商談会を視察してもらうことを行っているメンバーの取組もあった。こうした取組は、初めて参加するにあたっての不安や抑制し、自身の商談会に臨む心構えを持ってもらうことに役立つとの意見があった。

- ・ また、商談会の開催にあたり、事前に参加する事業者とバイヤー双方のニーズを確認し、希望のマッチングを行い面談を予め組む等の工夫が、限られた商談会の時間を効果的に活用し、成約率を高める上で効果的である。
- ・ 多くの事業者において、商談会に初めて参加して成約に至るというケースは少ない。そのため商談会の場に何度も参加し、バイヤーとの意見交換により事業者が販路開拓への意欲を高め、自社商品の改善に取り組み、バイヤーへの自社商品活用の提案・プレゼン力を高めていく等、段階的に経験を積んでいくことも重要と考える。

- ・メンバーの中には、外部専門家と連携し、事業者の商品の強み、ストーリー性等を検証し、希望する販路先に合わせた商品開発、パッケージングの改良、バイヤーへのプレゼン指導、商談会後のフォローアップなど、包括的で踏み込んだ取組を行うところもあった。支援内容や支援段階にあわせて外部専門家を活用することも有効である。
- ・商談会等におけるバイヤーからの事業者へのコメントの趣旨を理解し、事業者をサポートすることも商談会等に同行する金融機関等担当者の役割の一つである。商談会では、事業者はバイヤーとの商談に夢中になりがちなので、課題等をまとめ、事業者の今後対応すべき事項を共有・相談していくことが有効である。また、サポートする側のアドバイスや提案も有効となるので、サポートする側の経験も非常に重要であり、金融機関担当者もそういう心構えで臨んでいくことが望ましい。
- ・商談会の場でバイヤーから連絡先や宿題をもらう等して、いかに継続的な関係を築いていけるかが重要である。また、商談後の連絡・相談や商品案内等の送付を通じたコネクションの維持に努めることも必要である。対応にあたっては、事業者の対応できるキャパシティを踏まえながら、バイヤーの感触をもとに脈のある先から優先的に対応していくことが重要との意見があった。
商談会を単発の催事で終わらせるのではなく、継続的な販路構築の取組にするため、金融機関も可能な限りフォローアップに努めるべきことが必要である。

(経営管理・採算管理)

- ・事業者の中でも特に零細な事業者においては、原価計算や採算管理ができていないところも少なくない。事業者の理解度・規模等に応じた管理を促すことが望ましいが、売上に直結しない取組について、改善に消極的の事業者もいる。まずは改善の必要性等を説明し、理解してもらい、経営者の意識改革から始める必要がある。その際には改善の成果（成功体験）を積んでもらうような地道な取組も必要になるのではないかとといった意見もあった。
- ・販路を広げる上でも採算に合う取引を交渉するためには、一定レベルの採算管理、原価計算は必要である。そのため、原価計算や採算管理ができていないところに対しては、事業者の規模等に応じた管理の指導、専門家による支援を入れていく等、基礎的な経営力の向上を図っていくことが必要である。

(参考) 販路開拓・本業支援分科会参加団体

北日本銀行、気仙沼信用金庫、信金中央金庫、仙台銀行、大和企業投資、
東日本大震災事業者再生支援機構、宮古信用金庫、盛岡信用金庫 (五十音順)